

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

GABRIELA JUPPA PEDELHES

COMPETÊNCIAS E HABILIDADES NA ÓTICA DOS PROCESSOS DE
RECRUTAMENTO PARA PROGRAMAS DE TRAINEE

FLORIANÓPOLIS

2007

GABRIELA JUPPA PEDELHES

COMPETÊNCIAS E HABILIDADES NA ÓTICA DOS PROCESSOS DE
RECRUTAMENTO PARA PROGRAMAS DE TRAINEE

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral.

Prof.^a Orientadora: Liane Carly Hermes Zanela

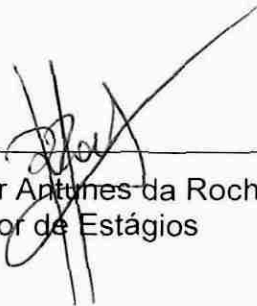
FLORIANÓPOLIS

2007

GABRIELA JUPPA PEDELHES


COMPETÊNCIAS E HABILIDADES NA ÓTICA DOS PROCESSOS DE
RECRUTAMENTO PARA PROGRAMAS DE TRAINEE

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em -



Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Liane Carly Hermes Zanella, Mestre
Orientadora



Prof. Maurício Roque Serva de Oliveira, Doutor
Membro



Prof. Pedro Carlos Schenini, Doutor
Membro

Dedico este trabalho

aos meus amigos de toda hora,
meus pais, Edison e Ieda,
que sempre estiveram
me aconselhando e apoiando
em todas minhas decisões

*"Queira
Basta ser sincero e desejar profundo
Você será capaz de sacudir o mundo, vai
Tente outra vez*

*Tente
E não diga que a vitória está perdida
Se é de batalhas que se vive a vida
Tente outra vez"*

Raul Seixas/ Paulo Coelho/ Marcelo Motta

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Liane, minha professora e orientadora que verdadeiramente faz jus a estas palavras. Obrigada por todo o apoio, críticas, sugestões, orientações, enfim por ter despendido tanto de seu tempo para me acompanhar durante todo o processo deste trabalho.

Aos meus pais que são meus grandes companheiros presentes em todas as etapas da minha vida como dois amigos que se completam e tornaram sempre meus sonhos possíveis e com certeza são os responsáveis pela pessoa que sou hoje.

Ao Daniel que literalmente esteve ao meu lado na elaboração deste trabalho, nas manhãs e finais de semana que ficamos juntos escrevendo, e dando força um ao outro.

A todos os professores do Departamento de Administração que fizeram parte de minha formação.

A todos os companheiros da turma 2003/1 que fizeram destes cinco anos de UFSC tão divertidos e inesquecíveis. Principalmente aos amigos: Lys, Lara, Marta, Gabi, Fabi, Maria Fernanda, Mauricio, Tássio, Diego, Alonso, Igor, Blumenau, Cebola, Bória e Fernando.

E as companheiras de apê 101 e grandes amigas, Manu e Cris.

RESUMO

PEDELHES, Gabriela J. **Competências e Habilidades na ótica dos processos de recrutamento para programas de *trainee***. 2007. 93 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2007.

O mundo vem mudando numa frequência cada vez maior, a globalização e tecnologia proporcionaram uma nova forma de administrar, um novo perfil de mercado e de empresas. E, acompanhando estas mudanças na competitividade das empresas surgiu a necessidade de profissionais qualificados, vitais para a prosperidade dos negócios. Se por um lado a tarefa de encontrar e manter talentos na área gerencial é muito difícil, do outro lado para os gerentes conseguirem uma boa colocação envolve muita competitividade, visto que ao referir-se a cargos de gerência nesta pesquisa não se está limitando ao profissional de Administração. Desta forma o grau de dificuldade para o profissional de Administração conseguir estas vagas também é muito grande. O primeiro desafio nesta busca por talentos por parte dos empregadores é determinar as habilidades e competências necessárias para estes profissionais de administração. O presente trabalho teve como objetivo verificar a relação entre as competências e habilidades dos profissionais de administração descritas na literatura com o perfil que as 150 maiores empresas do país exigem nos processos de recrutamento e seleção atuais para programas de *trainee* abertos de janeiro a setembro de 2007. Para atingir tal objetivo foram descritos as habilidades e competências necessárias ao profissional de administração de acordo com alguns autores e pesquisas. Posteriormente foram analisadas 26 empresas que abriram recrutamento para programa de *trainee* em 2007 e descritas as competências necessárias para os candidatos, com o objetivo de traçar um perfil dos *trainees* e comparar com a teoria utilizada. Constatou-se que os conhecimentos, valores e atitudes e habilidades solicitadas nos programas de *trainee* pesquisados e na teoria apresentada nesta pesquisa há muitas semelhanças entre ambos, com algumas diferenças que são próprias dos programas de *trainee* como: público recém-formado e foco no perfil pessoal dos candidatos devido aos treinamentos que receberão para assumir um cargo de gerência. E quanto ao perfil que as maiores empresas do país está procurando, a partir da análise das competências solicitadas nos programas de *trainee* pesquisados, chegou-se ao seguinte perfil: jovens talentosos, formados há até dois anos, com bons conhecimentos em inglês e informática, disponibilidade para mudanças de cidade, estado e país, disponibilidade para viagens, com espírito empreendedor, dinâmicos, pró-ativos, com bom relacionamento interpessoal, que trabalhe bem em equipe e seja focado em resultados.

Palavras-chave: Competência. Habilidades. Conhecimentos. *Trainee*.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Competências em relação aos três segmentos pesquisados.....	32
Tabela 2 - Habilidades em relação aos três segmentos pesquisados.....	36
Tabela 3- Conhecimentos em relação aos três segmentos pesquisados.....	38
Tabela 4 - Atitudes em relação aos três segmentos pesquisados.....	39
Tabela 5 – Cursos aceitos nos programas de <i>Trainee</i> analisados	73
Tabela 6 - Disponibilidade para Viagens	74
Tabela 7 - Disponibilidade para mudanças.....	74
Tabela 8 – Valores e Atitudes solicitados nos programas de <i>trainee</i> analisados	80
Tabela 9 – Habilidades Humanas exigidas nos programas de <i>trainee</i>	82
Tabela 10 - Habilidades Conceituais exigidas nos programas de <i>trainee</i>	84
Tabela 11 - Habilidades Técnicas exigidas nos programas de <i>trainee</i>	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os 16 deveres dos gerentes segundo Fayol.....	22
Quadro 2- Os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave.....	31
Quadro 3 - Características programas de <i>trainees</i>	44
Quadro 4 - Categorias e Unidades de análise.....	50
Quadro 5 - Relação das 150 maiores empresas S.A.....	54

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Conhecimento Idioma Inglês.....	75
Gráfico 2 – Conhecimento de outros idiomas.....	76
Gráfico 3 – Conhecimento em Informática.....	77

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Tema e problema de pesquisa	14
1.2	Objetivos	16
1.2.1	Objetivo geral	16
1.2.2	Objetivos específicos	16
1.3	Justificativa	17
1.4	A Organização da Monografia	18
2	REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	20
2.1	Administração e o Papel do Gerente	20
2.2	Papel da Universidade na Formação do profissional de Administração	24
2.3	Atributos do Profissional de Administração	29
2.3.1	Competências	29
2.3.2	Habilidades	33
2.3.2.1	Habilidades segundo Katz	33
2.3.2.2	Habilidades segundo Mintzberg	34
2.3.2.3	Habilidades segundo Bateman e Snell (1998)	35
2.3.2	Conhecimentos	36
2.3.3	Valores e Atitudes	38
2.4	Recrutamento	40
2.4.1	Recrutamento Interno	41
2.4.2	Recrutamento Externo	41
2.5	Programas de <i>Trainee</i>	42
3	METODOLOGIA	45
3.1	Tipo de Pesquisa	45
3.2	População e Amostra	46
3.3	Técnicas de Coleta de Dados	47
3.4	Categorias e Unidades de análise	48
3.5	Análise dos Dados	50
3.6	Limitações	50

4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	52
4.1	A Pesquisa – 150 Maiores SA	52
4.2	O perfil e competências desejados pelas empresas que recrutaram para Programa de <i>Trainee</i>.	54
4.2.1	AmBev	54
4.2.2	Brasken	55
4.2.3	Bunge	56
4.2.4	Vivo	57
4.2.5	Sadia	58
4.2.6	Gerdau	59
4.2.7	Oi	59
4.2.8	Cargill	60
4.2.9	Votorantim	60
4.2.10	Acesita	61
4.2.11	Souza Cruz	62
4.2.12	Whirlpool	62
4.2.13	Tractebel	63
4.2.14	Basf	63
4.2.15	Elektro	64
4.2.16	Dow Brasil	64
4.2.18	Natura	66
4.2.19	Aços Villares	66
4.2.20	ALL	67
4.2.21	Makro	67
4.2.22	Grupo Abril	68
4.2.23	Camargo Corrêa	69
4.2.24	Ericsson	69
4.2.25	Lojas Renner	70
4.2.26	Saint-Gobain	70
4.3	Perfil dos candidatos ao Programa <i>Trainees</i>	71
4.4	Competências <i>Trainees</i> X Teoria	75
4.4.1	Conhecimentos	75
4.4.2	Valores e Atitudes	79

4.4.3 Habilidades	82
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
5.1 Recomendações.....	90
REFERÊNCIAS	91

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo de introdução apresenta o tema do estudo, seus objetivos, sua justificativa e a organização da monografia.

1.1 Tema e problema de pesquisa

O mundo vem mudando numa frequência cada vez maior, a globalização e tecnologia proporcionaram uma nova forma de administrar, um novo perfil de mercado e de empresas. As empresas e os profissionais terão que conviver com estas mudanças, variações, intensas inseguranças e incertezas onde até a sobrevivência na atividade econômica vai requerer um alto grau de informação e flexibilidade e um grau maior de personalidade.

E, acompanhando estas mudanças na competitividade das empresas surgiu a necessidade de profissionais qualificados, vitais para a prosperidade dos negócios. São profissionais capazes de acompanhar e até antecipar-se a este mundo de mudanças e inovações, capazes de entender outras realidades, culturas e idiomas.

A percepção de que ter os melhores profissionais é vital para as empresas não é necessariamente uma novidade, as empresas precisam encontrar, recrutar e manter estes talentos. Tarefa cada vez mais difícil visto que estes profissionais podem estar em qualquer lugar devido à queda das barreiras geográficas.

Se por um lado a tarefa de encontrar e manter talentos na área gerencial é muito difícil, do outro lado para os gerentes conseguirem uma boa colocação envolve muita competitividade, visto que ao referir-se a cargos de gerência nesta pesquisa não se está limitando ao profissional de Administração. Observa-se no mercado de trabalho que os cargos de gerência, de direção, ou apostas de futuros gerentes (programas de *trainee*) não exigem exclusivamente profissionais de Administração, pelo contrário.

Desta forma o grau de dificuldade para o profissional de Administração conseguir estas vagas também é muito grande, pois enfrentam concorrência de profissionais das diversas engenharias, bem como psicólogos, contadores, advogados e economistas. Esse fenômeno não é exclusivo da Administração, uma vez que nas Ciências Sociais as fronteiras entre as profissões são muito tênues e

permitem que os profissionais transitem de um campo para outro (FURIATI; LUZ, 2007).

O primeiro desafio nesta busca por talentos por parte dos empregadores é determinar as habilidades e competências necessárias para estes profissionais de administração. E por parte dos candidatos identificar e alcançar este perfil esperado. Muitas vezes como demonstra pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral e publicada na Revista Exame, os executivos destas grandes empresas nem sabem descrever como deve ser o profissional de talento atualmente.

Os pesquisadores têm diversificadas idéias e descrições sobre que competências e habilidades deveriam ser características dos profissionais de administração.

Na perspectiva deste trabalho será adotado o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que algumas pessoas dominam melhor do que outras, e que as faz se destacar em determinados contextos (LEBOYER, 1997).

A competência de uma pessoa não se reduz a um conhecimento específico, ela vai além, referindo-se a capacidade da pessoa assumir iniciativa, empreender, dominar novas situações. Não se encontra fechada nas atribuições da tarefa, nem se limita a conhecimentos teóricos e empíricos. Está relacionada a verbos como mobilizar recursos, saber, aparecer, integrar conhecimentos diversos, assumir responsabilidades, ter visão estratégica (FLEURY; FLEURY, 2000).

Segundo Daft (2005) a função de um gerente é complexa e tem muitas dimensões, o que requer uma variedade de habilidades. O autor resume estas habilidades em três grupos: conceituais, humanas e técnicas

Em pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração em 2003, administradores, professores e empregadores concordaram sobre os conhecimentos necessários a profissão, as duas alternativas com maior percentual de escolha foram: "visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento" e "administração estratégica". Quanto às competências a principal foi a de identificar problemas, formular e implantar soluções.

Com relação às atitudes priorizadas os respondentes citaram comportamento ético e atitude empreendedora como as principais. E por último os participantes da pesquisa escolheram em consenso como principais habilidades do profissional de administração o relacionamento interpessoal, visão do todo, criatividade e inovação.

Neste sentido os programas de *trainees* surgiram como seleções diferenciadas, em busca de jovens talentos que possuam o perfil idealizado pelas empresas. Grande parte dos executivos das grandes empresas de hoje iniciaram sua carreira como *trainees*, e por este motivo muitas empresas investem nesta forma de seleção com características específicas: são profissionais recém-formados, que ao passar a frente de milhares de candidatos em rigorosas etapas de seleção entram para a empresa como uma promessa futura e passam por um treinamento especial.

Tendo em vista o tema apresentado, formulou-se a seguinte pergunta norteadora da pesquisa:

As habilidades e competências dos profissionais de administração descritas na literatura são compatíveis com o perfil ocupacional que as 150 maiores empresas do país exigem nos processos de recrutamento e seleção para programas de *trainee* abertos de janeiro a setembro de 2007?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Verificar a relação entre as competências e habilidades dos profissionais de administração descritas na literatura com o perfil que as 150 maiores empresas do país exigem nos processos de recrutamento e seleção atuais para programas de *trainee* abertos de janeiro a setembro de 2007.

1.2.2 Objetivos específicos

Especificamente, este trabalho se propõe:

- a) verificar a partir dos pressupostos teóricos, as habilidades e competências dos profissionais de administração;
- b) verificar quais as habilidades e competências solicitadas nos processos de recrutamento e seleção para programas de *trainee* abertos de janeiro a setembro de 2007 pelas 150 maiores empresas do país;
- c) indicar as diferenças entre a teoria e as necessidades do mercado atual;
- d) traçar o perfil que o mercado das maiores empresas está buscando.

1.3 Justificativa

Para entender o processo de mudanças que o mundo empresarial passa nos últimos anos o profissional precisa de novas competências. A palavra competência é utilizada no senso comum para designar uma pessoa qualificada para realizar algo. E seu oposto é visto até como forma pejorativa, e sinaliza que o profissional encontra-se ou pode estar rapidamente fora dos circuitos de trabalho e reconhecimento social (FLEURY; FLEURY, 2000).

Sendo assim este trabalho justifica-se por sua importância e contribuição para todos os profissionais e estudantes da área. Para que estudantes, futuros profissionais de administração tenham a oportunidade de conhecer o perfil do profissional que as maiores empresas estão buscando e preparar-se para alcançar as competências, habilidades e atitudes necessárias aqueles que almejam sucesso profissional, principalmente através do ingresso em programas de *trainees*.

Aos profissionais da área a pesquisa pode contribuir para conhecimento do perfil buscado pelas empresas e adequação a estes. Já para as empresas poderá servir como forma de aumentar os conhecimentos sobre as necessidades almejadas pelas demais empresas.

E para os pesquisadores como inspiração para novas pesquisas e aprofundamento do tema.

Além disto, a pesquisa justifica-se por relacionar-se com os objetivos profissionais da autora, visto estar se formando em Administração, participando de diversos recrutamentos para programas de *trainees*, dentre os quais muitos fazem

parte desta pesquisa e desta forma poderá contribuir para maior conhecimento e preparo da mesma.

Desconhece-se registros de pesquisas recentes específicas sobre o problema em questão, o ineditismo nesse trabalho consiste no conhecimento das competências e habilidades que as maiores empresas do país estão buscando nos seus processos de recrutamento para *trainee*, a aposta de futuros gerentes.

1.4 A Organização da Monografia

Esta pesquisa iniciou-se com a elaboração do projeto, quando foi delineado seus objetivos e problema de pesquisa, bem como a organização geral da pesquisa para atingi-los. Desta forma para facilitar a leitura e busca de informações neste trabalho este breve capítulo descreve resumidamente o conteúdo de cada um de seus capítulos.

No **capítulo 1** encontra-se o tema de pesquisa, é apresentado o problema que será investigado, seus objetivos e sua justificativa.

No **capítulo 2** é apresentada a fundamentação teórica, onde são demonstrados os principais estudos que serviram de base para as análises da pesquisa.

Inicialmente apresenta como forma de introduzir o tema da pesquisa, conceitos gerais de Administração e dos papéis dos gerentes na visão de alguns autores.

Em razão do tema do trabalho, discorre-se sobre o perfil do gestor, suas competências, habilidades conhecimentos, valores e atitudes.

Finalizando aborda-se o processo de recrutamento com o objetivo de descrever as formas possíveis de buscar os gerentes no mercado. E uma breve descrição das características dos Programas de *Trainee*.

No **capítulo 3**, são demonstrados os procedimentos metodológicos utilizados para a consecução dos objetivos do trabalho e que serviram de base para elaboração do trabalho.

O **capítulo 4** trata da apresentação dos resultados e seus significados, fruto da pesquisa realizada. Neste capítulo é feita a análise e a discussão dos dados

levantados junto à amostra pré-selecionada, ou seja, dentre as 150 maiores empresas do país as que abriram processo de seleção para programas de *trainee* de janeiro a setembro de 2007.

O **capítulo 5** apresenta as considerações finais, onde são explicitadas as principais recomendações e conclusões sobre os resultados da pesquisa.

Finaliza-se esta monografia com a apresentação das bibliografias consultadas e referenciadas, que serviram de base para a sua elaboração.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

O capítulo de revisão teórico-empírica descreve os diversos temas que serão tratados de acordo com os objetivos propostos, bem como pesquisas publicadas sobre o tema.

Os conceitos de diferentes autores em cada área serão abordados através de uma pesquisa bibliográfica, a fim de que se obtenha um maior conhecimento para a realização do estudo.

Neste estudo serão abordados os seguintes temas: Administração e Papel do Gerente, Papel das Universidades na formação dos Administradores, Competências, Habilidades, Conhecimentos, Atitudes e Recrutamento.

2.1 Administração e o Papel do Gerente

As organizações tornaram-se tão importantes porque elas servem à sociedade, realizam objetivos, preservam conhecimento e proporcionam carreiras. E para que estas organizações tenham sucesso em atingir os objetivos, satisfazer necessidades, elas dependem dos administradores. Daí a necessidade e importância de conhecer esta ciência e o perfil de profissionais que nelas atuam (STONER; FREEMAN, 1999).

Muitos conceitos têm sido atribuídos à Administração, há diversificadas maneiras de interpretar o processo de administrar. Etimologicamente, a origem da palavra vem do latim *administratione*, que significa *gestão de negócios públicos ou particulares*.

A administração já foi chamada de “a arte de fazer coisas através de pessoas”, esta definição dada por Mary Parker Follet coloca em perspectiva o fator humano da administração e o fato dos administradores atingirem os objetivos das organizações fazendo com que outras pessoas realizem tarefas de forma eficiente, e não eles próprios.

Segundo Stoner; Freeman (1999) a administração é tão ampla que nenhuma definição foi universalmente aceita, além de mudarem conforme o ambiente das organizações. A definição proposta pelos autores é complexa e envolve diversos

aspectos da administração: "A administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos" (STONER; FREEMANN, 1999, p.5).

Maximiano (2002) também considera que administrar é um processo, um processo dinâmico que envolve tomada de decisões sobre objetivos e recursos. Desta forma o processo de administrar é inerente a qualquer situação em que existam pessoas utilizando recursos para atingir algum objetivo.

Neste sentido Bateman e Snell (1998) concordam ao afirmar que a administração é o processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais, e acrescentam que bons administradores fazem isto de forma eficaz e eficiente.

Foram apresentados até agora os conceitos de Administração, os responsáveis pela execução destes conceitos, das tarefas e responsabilidades são os gerentes. Eles são os agentes do processo administrativo. Sendo assim, o papel e as funções destes são temas centrais no estudo da administração, e do objetivo geral deste trabalho.

A definição do papel dos gerentes pode variar dependendo do tipo de organização e ambiente em que se encontra, a seguir apresenta-se o papel dos gestores na visão de alguns autores.

Para Fayol (apud MAXIMIANO, 2002) uma vez organizada uma empresa, os colaboradores têm necessidade de alguém que lhes diga como agir, o que fazer, precisam de controle gerencial e este é o papel dos gerentes. Ele completa propondo 16 princípios a ser seguidos para uma administração eficaz ilustrados no quadro 1.

I	Assegurar a cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução
II	Cuidar para que a organização humana e material seja coerente com o objetivo, os recursos e os requisitos da empresa.
III	Estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única.
IV	Harmonizar atividades e coordenar esforços
V	Formular as decisões de forma simples, nítida e precisa
VI	Organizar a seleção eficiente do pessoal.
VII	Definir claramente as obrigações.
VIII	Encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade.
IX	Recompensar justa e adequadamente os serviços prestados.
X	Usar sanções contra faltas e erros.
XI	Manter a disciplina.
XII	Subordinar os interesses individuais ao interesse geral.
XIII	Manter a unidade de comando.
XIV	Supervisionar a ordem material e humana.
XV	Ter tudo sob controle.
XVI	Combater o excesso de regulamentos, burocracia e papelada.

Quadro 1 – Os 16 deveres dos gerentes segundo Fayol

Fonte: Bateman; Snell (1998, p.49)

Já Mintzberg (apud MAXIMIANO, 2002) apresenta uma versão mais moderna onde questiona a idéia de Fayol de que os administradores apenas planejam, organizam, dirigem e controlam. Estas são funções do processo administrativo, mas os gerentes têm muitas outras funções. Ele propôs 10 papéis gerenciais em três famílias: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão.

Na família papéis Interpessoais o autor inclui:

- (1) Figura de proa: símbolo e representante da organização
- (2) Líder
- (3) Ligação: teia de relacionamento

Em Papéis de Informação inclui:

- (4) Monitor: Necessidade e capacidade de lidar com uma grande variedade de fontes de informação;

(5) Disseminador: Complementar ao papel de monitor disseminar a informação externa e interna;

(6) Porta-voz: Transmissão da informação de fora para dentro da organização.

Quanto aos Papéis de Decisão, Mintzberg cita quatro:

(7) *Entrepreneur*: Como empreendedor o gerente é iniciador e planejador da maior parte das mudanças controladas na organização;

(8) Controlador de distúrbios: Situações fora do controle gerencial, como imprevistos, crises ou conflitos;

(9) Administrador de recursos

(10) Negociador

Por fim, segundo Drucker (1998) o trabalho do gestor envolve cinco atividades básicas:

a) a primeira refere-se à fixação dos objetivos: o gestor não só os determina como também traça metas para alcançá-los, e comunica às pessoas envolvidas para que possam lhe ajudar a concretizá-los;

b) a segunda atividade do gestor está ligada à organização: Ele analisa as atividades, decisões e relações necessárias e classifica-as segundo uma divisão de trabalho, formando assim a estrutura organizacional e determinando quem vai executar o quê;

c) a terceira compreende a motivação e comunicação: o gestor forma uma equipe e utiliza o seu relacionamento, como uma forma de manter as pessoas responsáveis pelo trabalho;

d) a quarta atividade envolve a mensuração ou avaliação: Serve de parâmetro para analisar se o que foi determinado está sendo cumprido por cada funcionário;

e) e por fim, o gestor forma pessoas.

Percebe-se que a função de um gerente é muito complexa e tem muitas dimensões, o que requer uma variedade de competências e habilidades. Um

aspecto importante do Administrador é reconhecer o papel e a importância dos outros na organização, os bons gerentes reconhecem que a única forma de realizar qualquer tarefa é pelas pessoas (DAFT, 2005).

2.2 Papel da Universidade na Formação do profissional de Administração

As competências e habilidades requeridas dos profissionais de Administração hoje podem ser diferentes, mas inegável é o papel que a Universidade tem para a formação destes conhecimentos, tanto é que as grandes empresas buscam recrutar futuros talentos nas principais universidades do país.

O Conselho Nacional da Educação, em 02/02/2004, homologou as Novas Diretrizes Curriculares para os cursos de graduação em Administração. Os cursos de graduação em Administração devem, então, contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que atendam aos seguintes campos interligados de formação:

a) **conteúdos de formação básica:** estudos relacionados com as Ciências Sociais, a Filosofia, a Psicologia, a Ética, a Política, o Comportamento, a Linguagem, a Comunicação e Informação;

b) **conteúdos de formação profissional:** Estudos da Teoria da Administração e das Organizações e suas respectivas funções, dos Fenômenos Empresariais, Gerenciais, Organizacionais, Estratégicos e Ambientais, estabelecidas suas inter-relações com a realidade social, objetivando uma visão crítica da validade de suas dimensões, bem como os aspectos legais e contábeis;

c) **conteúdos de formação complementar:** compreendendo Estudos Econômicos, Financeiros e de Mercado, e suas inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e na utilização de novas tecnologias;

d) **conteúdos de estudos quantitativos e suas tecnologias:** abrangendo Pesquisa Operacional, Teoria dos Jogos, Modelos Matemáticos e

Estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à Administração.

Segundo o Ministério da Educação e Desporto (2007), o graduado em Administração deve apresentar um perfil genérico conforme as especificidades relacionadas:

- a) internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional;
- b) sólida formação humanística e visão global que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural onde está inserido e a tomar decisões em um mundo;
- c) sólida formação técnica e científica para atuar na administração das organizações;
- d) competência para empreender, analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo suas transformações;
- e) capacidade de atuar de forma interdisciplinar;
- f) capacidade de compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança.

Ainda segundo o MEC – Ministério da Educação e Desporto, o graduado em Administração deverá ter a capacidade de comunicação e expressão, raciocínio lógico, crítico e analítico; visão sistêmica e estratégica; criatividade e iniciativa; capacidade de negociação e tomada de decisão; ser capaz de influenciar o comportamento de um grupo, liderando e trabalhando em equipe.

Esta descrição do MEC do perfil esperado do graduado em Administração vem ao encontro da maior exigência do mercado com relação a capacitação dos gestores. Diversas pesquisas têm sido realizadas demonstrando que a formação do administrador exige um redirecionamento. Algumas evidenciam deficiências e inadequações aos papéis que o profissional vem sendo chamado a exercer. Outras buscam levantar o perfil do Administrador que está sendo demandado pelas organizações, tomando por base atributos e qualificações desejáveis (BERTUCCI; PEREIRA; CONRADI, 1993).

O campo profissional do Administrador é muito amplo, e as funções exercidas são diversificadas. Pode-se observar no mercado de trabalho que os cargos de gerências, de direção, ou apostas de futuros gerentes (programas de *trainees*) não exigem exclusivamente profissionais de Administração. Outros profissionais, principalmente das diversas engenharias, mas também psicólogos, contadores, advogados, economistas, estão concorrendo diretamente com o administrador. Esse fenômeno não é exclusivo da Administração, uma vez que nas Ciências Sociais as fronteiras entre as profissões são muito tênues e permitem que os profissionais transitem de um campo para outro (FURIATI; LUZ, 2007).

Sendo assim, segundo Furiati e Luz (2007), há uma percepção de que a formação dos Administradores precisa ser aprimorada de modo a conferir-lhes maior potencial de competição no mercado de trabalho e de controle de sua área profissional. Esta necessidade é sentida não apenas por profissionais e docentes, como também por estudantes universitários e vem sendo confirmada pela prática das médias e grandes empresas, embora este fato seja conhecido de modo não sistemático.

O papel das universidades é fundamental para a formação dos administradores, principalmente por fundamentarem teoricamente estes profissionais. Além disso, tem a função de proporcionar aos estudantes uma visão global de administração.

Este é só o começo da longa caminhada, o final do curso de graduação não garante o sucesso profissional, pois os empregadores estão exigindo cada vez mais competências e habilidades diferenciadas, que muitas vezes estão sendo preenchidas por profissionais de áreas afins (TREVISAN, 2004).

Fleury apud (TREVISAN, 2004) afirma que as Universidades têm reagido às críticas à formação dos Administradores, com várias estratégias:

- a) revendo a estrutura curricular, introduzindo um enfoque macro, global, integrando diferentes áreas de conhecimento;
- b) revendo metodologias didáticas, deixando de lado os estudos de caso teórico, e procurando analisar vivências práticas envolvendo a comunidade;

c) internacionalizando programas, promovendo parcerias com instituições estrangeiras, para dar oportunidade aos alunos de conhecerem outras culturas, de vivenciarem outras realidades;

d) oferecendo programas fechados para organizações.

Fleury e Fleury (2001) entendem que o processo de ensino-aprendizagem de administração, além dos conhecimentos inerentes, deve capacitar o acadêmico a:

a) saber agir: saber o que e por que faz e julgar, escolher e decidir;

b) saber mobilizar: pessoas e recursos financeiros e materiais, criando sinergias

entre eles;

c) saber comunicar: compreender, processar e transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento pelos receptores;

d) saber aprender: desenvolver novos conhecimentos e experiências, revendo modelos mentais e propiciando o desenvolvimento dos outros;

e) saber comprometer-se: engajar-se e comprometer-se com os objetivos organizacionais;

f) saber assumir responsabilidades: assumir riscos e as conseqüências de suas ações e ser reconhecido por isso;

g) ter visão estratégica: compreender o negócio da organização, as oportunidades e ameaças de seu contexto.

Esta perspectiva implica em um novo papel para a Universidade. Segundo proposta curricular do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (CAD-UFSC), é necessário que a Universidade trabalhe na perspectiva de formar um profissional-administrador que tenha a competência de "ler a realidade" para antecipar-se a ela, que tenha a capacidade de "pré-ver" os acontecimentos futuros.

Nesta proposta o objetivo geral do curso é: "formar o profissional-administrador dotado de capacidade analítica e empreendedora, com visão sistêmica da organização, para constituir-se em agente de mudança e

transformação social tendo em vista a responsabilidade e ética necessária à sociedade atual”.

Quanto ao perfil e competências desejados dos formandos o referido projeto coloca que o que se deseja é um profissional que possua uma sólida formação básica aliada a capacidade de adaptar e flexibilizar os conhecimentos às novas situações que a realidade do exercício da profissão exigir.

A seguir são descritas de forma adaptada e resumida algumas das habilidades e competências necessárias aos formandos de Administração segundo proposta curricular:

- a) reconhecer e definir problemas;
- b) pensar estrategicamente;
- c) desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional;
- d) refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção;
- e) desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico;
- f) ter iniciativa, criatividade, determinação;
- g) capacidade de transferir conhecimentos e experiências adquiridas para o ambiente de trabalho;
- h) capacidade de realizar consultoria em gestão;
- i) capacidade de elaborar e consolidar projetos;
- j) possui capacidade de trabalhar em equipe;
- k) compreender a diversidade cultural;
- l) compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e seu gerenciamento;
- m) conceber e implementar sistemas de qualidade em serviços;
- n) saber discernir oportunidades e obstáculos;
- o) entre outros.

As universidades são o ponto inicial da formação dos profissionais em Administração, e se o mercado está exigindo uma mudança de perfil, de conhecimentos para os gestores, o primeiro passo deve ocorrer dentro das Universidades na formação destes profissionais.

2.3 Atributos do Profissional de Administração

Atualmente, desenham-se teoricamente, evolutivamente, os traços do novo perfil profissional de administração. É imprescindível que se pense em um conjunto de ocupações que podem ser consolidadas a partir de atributos que envolvem competências e habilidades, conhecimentos, valores e atitudes.

2.3.1 Competências

A palavra competência é utilizada no senso comum para referir-se a pessoa qualificada para realizar algo. No dicionário Larousse é "capacidade decorrente de profundo conhecimento sobre o assunto; aptidão" (LAROUSSE, 2001, p.216).

Já no mundo do trabalho a palavra tanto indica características da pessoa (conhecimentos, habilidades e atitudes) quanto ligadas à tarefa e resultados. É preciso diferenciar qualificação de competência, a primeira está mais ligada à posição, ao cargo, conhecimentos que podem ser classificados e certificados de acordo com o sistema educacional. Enquanto que a competência vai além, é a capacidade de a pessoa ter iniciativa, ir além do que está prescrito, compreender e dominar novas situações de trabalho (FLEURY; FLEURY, 2000).

Segundo Boog (1991) a competência gerencial é o conjunto de qualidades e características que os gerentes desenvolvem para atingir continuamente os resultados de uma empresa, Fleury e Fleury (2000, p.19) vão além e afirmam que "a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa".

Zarifian (2001) afirma que a competência é a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.

Na perspectiva deste trabalho será adotado o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que algumas pessoas dominam melhor do que outras, e que as faz se destacar em determinados contextos (LEBOYER, 1997).

A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. As competências devem agregar valor econômico para a organização e social para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2002).

Quinn (2003) propõem um novo modelo de competências, baseado em oito papéis de liderança gerencial que servem para diferentes níveis, de supervisores a gerentes de nível executivo de grandes empresas. E representam descrições genéricas de comportamentos gerenciais, para cada um dos papéis os autores relacionaram três competências essenciais apresentadas no Quadro 2.

Papel de Mentor	Compreensão de si mesmo e dos outros Comunicação Eficaz Desenvolvimento dos empregados
Papel de Facilitador	Construção de Equipes Uso do processo decisório participativo Administração de conflitos
Papel de Monitor	Monitoramento do desempenho individual Gerenciamento do desempenho e processos coletivos Análise de informações com pensamento crítica
Papel de coordenador	Gerenciamento de projetos Planejamento do trabalho Gerenciamento multidisciplinar
Papel de diretor	Desenvolvimento e comunicação de uma visão Estabelecimento de metas e objetivos Planejamento e organização
Papel de produtor	Trabalho produtivo Fomento de um ambiente de trabalho produtivo Gerenciamento do tempo e do estresse
Papel de negociador	Construção e manutenção de uma base de poder Negociação de acordos e compromissos Apresentação de idéias
Papel de inovador	Convívio com a mudança Pensamento criativo Gerenciamento da mudança

Quadro 2 - Os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave

Fonte: adaptado de Quinn (2003, p. 25)

Neste contexto Zarifian (2001) que sugere as seguintes competências:

- a) competências sobre processos:** compreender os processos do negócio da organização;
- b) competências técnicas:** conhecimentos específicos sobre o trabalho a ser realizado;
- c) competências sobre a organização:** compreender e ser capaz de organizar o fluxo do trabalho organizacional;
- d) competências de serviços:** ser capaz de compreender o real impacto do produto ou serviço para o consumidor final;

e) competências sociais: ter autonomia, responsabilidade e capacidade de comunicação e atitudes que influenciem os comportamentos das pessoas da organização.

Em pesquisa realizada com 115 executivos, Xavier (2002) identificou como competências que levam ao sucesso por ordem de relevância: comprometimento, criatividade, gostar de trabalhar, habilidade de comunicação, honestidade, iniciativa, espírito empreendedor, liderança, motivação, orientação estratégica, relacionamento interpessoal e responsabilidade.

Segundo outra pesquisa realizada em 2003 pelo Conselho Federal de Administração junto aos profissionais da área, acadêmicos e empregadores sobre as competências necessárias para o profissional de administração, *identificar e solucionar problemas* foi consensual entre os segmentos para 28% dos Professores, 29% dos Empregadores e 27% dos Administradores (tabela 1).

Tabela 1 - Competências em relação aos três segmentos pesquisados

Competências	Administradores	Professores	Empregadores
Elaborar e interpretar cenários	7%	10%	5%
Formular e Implementar Projetos	7%	3%	7%
Avaliar processos e Resultados	4%	2%	6%
Identificar problemas, formular e implantar soluções	27%	28%	29%
Produzir e ser usuário de dados, informações e conhecimentos	3%	2%	2%
Desenvolver Raciocínio Lógico, crítico e analítico sobre a realidade organizacional	14%	28%	11%
Aperfeiçoar o processo produtivo na direção do conceito de melhoria contínua	6%	2%	7%
Assumir o processo decisório das ações de planejamento, organização, direção e controle	20%	14%	19%
Desenvolver e socializar o conhecimento alcançado no ambiente de trabalho	10%	10%	14%
Outra	2%	1%	1%

Fonte: CFA (Conselho Federal de Administração, 2003)

Analisando somente a opinião dos empregadores, 19% afirmaram que assumir o processo decisório é a principal competência que o profissional de administração, enquanto que 14% acreditam que socializar o conhecimento é mais importante.

Em reportagem do guia Exame e Você S/A *As melhores empresas para você trabalhar 2007*, foram definidos pelos diretores de RH das dez melhores empresas para se trabalhar o perfil do profissional. Segundo estes profissionais de RH além de ter uma formação e de dominar tecnicamente a função, existem outras sete competências fundamentais para um profissional conquistar uma vaga em suas empresas: *Espírito de Equipe, Foco no resultado, Versatilidade, Talento para liderar, Visão sistêmica, Capacidade de se autodesenvolver e Entusiasmo*.

A competência apresenta-se como estratégia para o administrador se colocar no mercado do trabalho, defendendo-se dos riscos e ameaças e aumentando sua mobilidade social e empregabilidade. A empregabilidade não mais se reduz à adaptabilidade a certo número de postos de trabalho; em vez disso, define-se em relação à capacidade da pessoa de construir competências pertinentes às novas tarefas (CARVALHO, 2006).

2.3.2 Habilidades

O desenvolvimento de qualquer papel gerencial, seja na alta ou média gerência, depende de habilidades dos profissionais. Segundo Maximiano (2002) habilidades são competências que determinam o grau de sucesso ou eficácia do gerente no cargo e da organização.

A seguir serão descritos conceitos de habilidades sob a perspectiva de diferentes autores.

2.3.2.1 Habilidades segundo Katz

Katz (apud MAXIMIANO, 2002) dividiu as habilidades em três tipos principais: habilidades Técnicas, Humana e Conceitual. As habilidades técnicas referem-se aquelas diretamente ligadas a tarefa, às atividades do gerente, ou seja, conhecimentos e métodos necessários para o desenvolvimento das tarefas.

A habilidade humana refere-se ao relacionamento com as pessoas, a entender suas necessidades, interesses, e ser capaz de liderar e trabalhar com pessoas.

A terceira habilidade descrita por Katz é a conceitual, que "envolve a capacidade de compreender e lidar com a complexidade de toda a organização e de usar o intelecto para formular estratégias" Katz (apud MAXIMIANO, 2002, p.66). Para o autor conforme se sobe na hierarquia, a importância das habilidades técnicas perde um pouco sua importância e a habilidade conceitual aumenta.

2.3.2.2 Habilidades segundo Mintzberg

Mintzberg (apud MAXIMIANO, 2002) também acredita que o desenvolvimento de habilidades é a base para o desenvolvimento de gerentes, ao citar as principais habilidades gerenciais o autor o faz com base em oito gêneros de habilidades:

- a) habilidades de relacionamento com colegas:** envolve o relacionamento com os colegas, formal e informal como: política, negociação e rede de contatos;
- b) habilidades de liderança:** São necessárias na realização de trabalhos que envolvem uma equipe de subordinados, neste caso são necessárias habilidades de orientação, treinamento, motivação, que segundo Mintzberg estão relacionadas com a personalidade inata;
- c) habilidades de resolução de conflitos;**
- d) habilidades de processamento de informações:** como expressar idéias, falar pela organização oficialmente;
- e) habilidades de tomar decisões em condições de ambigüidade:** ambigüidade para Mintzberg acontece quando ele tem poucas informações para lidar com estas situações;
- f) habilidades de alocação de recursos:** Os recursos muitas vezes são escassos e limitados e cabe aos gerentes definir onde serão alocados a partir da definição de prioridades;

g) habilidades de empreendedor: envolve a busca de problemas e oportunidades;

h) habilidades de introspecção: relacionada com a capacidade de reflexão e auto-análise.

2.3.2.3 Habilidades segundo Bateman e Snell (1998)

Para os autores habilidades são conhecimentos específicos que resultam de entendimento, informação, prática e aptidão. Similar a divisão efetuada por Katz, dividem as habilidades em três categorias: Técnicas, Interpessoais e de Comunicação, Conceituais de Decisão.

a) técnicas: refere-se ao desempenho em uma atividade específica, que envolve métodos e processo;

b) habilidades interpessoais e de comunicação: estão ligadas a maneira como os gerentes lidam com as pessoas. É uma das habilidades considerada mais importantes pelo autor para todos os níveis gerenciais para se conseguir uma colocação, mantê-la e desempenhar-se bem nela;

c) habilidades conceituais e de decisão: Envolvem o reconhecimento de questões complexas e dinâmicas, a análise de inúmeros fatores que possam influenciar estas questões e problemas.

Percebe-se que as habilidades consideradas importantes para os gerentes são semelhantes, apenas com denominações um pouco diferentes na visão de Katz e Bateman e Snell, ambos os autores citam habilidades técnicas, humanas e conceituais. Já Mintzberg demonstra estas habilidades de forma mais complexa e detalhada em oito gêneros.

O Conselho Federal de Administração realizou uma pesquisa em 2003 junto aos profissionais da área, acadêmicos e empregadores questionando sobre quais as habilidades, conhecimentos, atitudes e competências são necessárias para o administrador.

Com relação às Habilidades o resultado mostrou que *relacionamentos interpessoais, visão do todo, criatividade e inovação* foram consideradas as principais Habilidades consensuais para os três segmentos pesquisados (tabela 2).

Tabela 2 - Habilidades em relação aos três segmentos pesquisados

Habilidades	Administradores	Professores	Empregadores
Relacionamentos Interpessoais	20%	22%	21%
Comunicação Eficaz	4%	4%	6%
Liderança	17%	7%	16%
Solucionar Conflitos	4%	3%	3%
Adaptação à transformação	14%	18%	11%
Articulação	3%	4%	3%
Visão do todo	18%	17%	21%
Criatividade e Inovação	16%	21%	14%
Multiculturalismo	3%	4%	3%
Outra	1%	0,2%	1%

Fonte: CFA (Conselho Federal de Administração, 2003)

Percebe-se aqui que algumas habilidades relacionadas a um bom relacionamento interpessoal e gerenciamento de pessoas não foram consideradas muito importantes, como o multiculturalismo e a capacidade de solucionar conflitos.

2.3.2 Conhecimentos

Segundo Trevisan (2004) a aquisição de conhecimentos acontece por um processo educacional, cada pessoa aprende por estímulos e sensações, relações de causa e efeito entre fenômenos, com o intuito de desenvolver o seu intelecto. Como grupo integrante do perfil do gestor, verifica-se que o conhecimento inclui todas as técnicas e informações que esse profissional domina e que são fundamentais para o desempenho adequado do seu trabalho.

Silva (2001) traz alguns conceitos sintetizados sobre conhecimento:

- a) conhecimento é informação organizada aplicável para resolução de problema;

- b) conhecimento é informação que foi organizada e analisada para ser entendível e aplicável para tomada de decisões de problemas;
- c) conhecimento envolve as relações explícitas e implícitas em objetos, operações e procedimentos;
- d) conhecimento consiste de crenças e verdades, perspectivas e conceitos, julgamentos e expectativas, metodologias e saber.

Para Deffune e Depresbiteres (2002) até recentemente para conseguir um trabalho, o requisito principal era o domínio das habilidades correspondentes ao posto específico. Com a revolução tecnológica e outras mudanças, os equipamentos de trabalho ficaram complexos, sofisticados e caros. Não basta, portanto, somente o domínio das habilidades é preciso que o trabalhador disponha também uma excelente base de conhecimentos para que possa lidar não só com a tecnologia, mas com as novas formas das organizações.

No ambiente em que os gerentes atuam é importante ter conhecimento genérico de diversas áreas, bem como de assuntos econômicos e financeiros, aspectos legais, relações empresariais, economia e política, além de gestão de pessoas e comportamento humano.

Segundo pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração, com relação aos conhecimentos ambos os segmentos (Empregadores, Administradores e Professores) concordaram com a alternativa *visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento*.

A *administração estratégica* foi o segundo quesito escolhido por 22% dos Administradores, 17% dos Professores e 25% dos Empregadores (tabela 3).

Tabela 3- Conhecimentos em relação aos três segmentos pesquisados

Conhecimentos	Administradores	Professores	Empregadores
Administração Estratégica	22%	17%	25%
Administração Financeira e Orçamentária	10%	4%	7%
Adm. de Materiais, Produção e Logística	3%	2%	2%
Adm. de vendas e Marketing	5%	2%	7%
Adm. de Sistemas de Informação	4%	2%	3%
Administração de Pessoal/Equipe	9%	5%	14%
Métodos Quantitativos e Qualitativos	1%	2%	1%
Ciências Sociais	1%	1%	1%
Visão Ampla, Profunda e Articulada do Conjunto das áreas de conhecimento	45%	63%	39%
Outro	1%	1%	1%

Fonte: CFA (Conselho Federal de Administração, 2003)

A opção Administração de pessoal e equipe frequentemente citada pelos autores como uma competência fundamental nos gerentes e profissionais de administração não teve muita representatividade nesta pesquisa. Teve maior representatividade no segmento dos empregadores, 14% afirmaram ser o conhecimento mais importante.

2.3.3 Valores e Atitudes

As atitudes não são o mesmo que valores, mas os dois estão inter-relacionados. *As atitudes podem ser entendidas como uma combinação de conhecimentos mediante os quais cada indivíduo e grupo interpretam e julgam o mundo que os cerca e a si próprios (ROBBINS, 2002).*

Para Maximiano (2002, p.257),

Atitudes são estados mentais de predisposição ou prontidão que influenciam a avaliação dos estímulos. Dependendo das atitudes, a avaliação pode ser positiva ou negativa. As atitudes fazem parte das

características adquiridas por meio das diversas formas de aprendizagem. Desse modo, embora sejam estáveis, é possível mudá-las. A mudança de atitudes depende da mudança de crenças e sentimentos a respeito dos estímulos (outras pessoas, objetos, grupos, a própria pessoa).

Enquanto que valores segundo Maximiano (2002) são convicções a respeito de comportamento que são certos ou errados, ou de condutas que são pessoal ou socialmente preferíveis.

Segundo pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração a principal atitude que um profissional de administração deve ter é *comportamento ético*, seguido de *atitude empreendedora* (tabela 4).

Tabela 4 - Atitudes em relação aos três segmentos pesquisados

Atitudes	Administradores	Professores	Empregadores
Comportamento Ético	19%	25%	20%
Comprometimento	16%	14%	24%
Atitude Empreendedora	17%	21%	23%
Transparência	5%	3%	4%
Determinação e persistência	8%	4%	7%
Aprendizado Contínuo	12%	20%	7%
Abertura às mudanças	9%	6%	7%
Profissionalismo	12%	6%	6%
Solidariedade	1%	1%	1%
Outra	1%	1%	1%

Fonte: CFA (Conselho Federal de Administração, 2003)

Destaca-se que se analisado somente o grupo dos empregadores a principal atitude de um profissional de administração deve ser comprometimento, seguida por atitude empreendedora e comportamento ético.

Em reportagem do guia *Exame e Você S/A As melhores empresas para você trabalhar 2007*, o professor Joel Dutra citou algumas atitudes que devem fazer parte do perfil procurado por estas organizações. São atitudes como:

- a) **ser ambicioso**: ter uma visão do que pretende fazer no futuro;
- b) **pensar a carreira fora da caixa**: não limitar sua carreira no organograma da empresa, levando em consideração que este plano de carreira não foi feito especificamente para uma pessoa;
- c) **saber o que é oportunidade**: algumas vezes andar para o lado pode ser mais vantajoso que uma promoção;
- d) **aprender com o dia-a-dia**.

2.4 Recrutamento

O objetivo deste trabalho é discutir as competências e habilidades solicitadas nos processos de recrutamento para programas de *trainees*, para entender esta forma de recrutamento cada vez mais utilizada pelas grandes empresas para recrutarem jovens talentos fez-se necessário uma breve revisão da literatura sobre o tema.

O recrutamento é a busca por pessoas que se adéquem a determinados requisitos para participarem de um processo de seleção para determinado cargo. Segundo Stoner e Freeman (1999) o propósito do recrutamento é conseguir um grupo de candidatos suficientemente grande para que a organização possa selecionar os empregados qualificados de que precisa.

O processo de recrutamento acontece no mercado de mão-de-obra, ou seja, as pessoas disponíveis e com as habilidades necessárias para preencher a vaga. Desta forma, as fontes que os departamentos de recursos humanos utilizam para atingir os objetivos do recrutamento são variadas e dependem da disponibilidade dos tipos certos de pessoas e do tipo de cargo que está vago. Caso as pessoas com as habilidades apropriadas não estejam disponíveis dentro da própria organização, esta tem que optar pelo recrutamento externo (STONER; FREEMAN, 1999).

O Recrutamento segundo Bateman e Snell (1998) pode ser externo ou interno. E cada abordagem tem vantagens e desvantagens.

2.4.1 Recrutamento Interno

O recrutamento interno é realizado na própria empresa, quando surge uma vaga seu preenchimento se dá através de remanejamento de empregados, por meio de promoção, transferência ou *transferência com promoção*.

Para se obter sucesso neste processo é fundamental que haja uma integração do gestor com os demais setores e intensa comunicação. Além disso, é necessário um bom programa de avaliação de desempenho e plano de sucessão.

Bateman e Snell (1998) citam diversas vantagens deste tipo de recrutamento:

- a) os empregadores conhecem seus empregados e os empregados conhecem a organização;
- b) a oportunidade de subir na empresa pode motivar os funcionários a trabalharem melhor e a continuar na empresa e o contrário pode desmoralizar os empregados;
- c) e em geral é o processo mais barato.

Em contrapartida apresenta algumas desvantagens:

- a) pode proporcionar um grupo muito limitado de candidatos;
- b) causar ressentimento dos não promovidos;
- c) *reduzir a criatividade e inovação do trabalho.*

2.4.2 Recrutamento Externo

É aquele feito fora da organização, ou seja, a empresa busca candidatos disponíveis no mercado, ou atuantes em outras empresas. Permite renovação para a empresa e pode inspirar inovação. Entre as fontes mais utilizadas estão anúncios em jornais, agência de emprego, recomendações dos funcionários, recrutamento nas instituições de ensino, agências de recrutamento, cadastro site da empresa, programas de estágio e *trainee*.

Bateman e Snell (1998) citam as seguintes vantagens no recrutamento externo:

- a) proporciona um maior número de candidatos para seleção;
- b) pode trazer uma renovação e diversidade para a empresa;
- c) renovação nas idéias e forma de trabalhar.

Entretanto há alguns pontos negativos, pois se trata de um processo normalmente mais demorado e caro, que pode diminuir a motivação dos atuais funcionários para executar suas tarefas e permanecer na empresa.

As grandes empresas usam diversas fontes externas de recrutamento para preencher vagas de diversos níveis da administração. Para muitas, o recrutamento nas instituições de ensino são uma fonte muito importante, principalmente para novos participantes da gerência. Mas recrutar nas universidades pode ter aspectos negativos também, porque pode tornar o processo bem caro e não raro os recém-formados abandonam uma organização em curto espaço de tempo. Mas há processos ainda mais caros como para cargos de gerência média e alta que por vezes envolvem agências especializadas e caros anúncios de jornais e revistas de ampla circulação (STONER; FREEMAN, 1999).

2.5 Programas de *Trainee*

Segundo Botelho (2007) os programas de *Trainee* são recrutamentos realizados pelas empresas destinados a um público especial, jovens que concluíram ou estão prestes a concluir o curso superior ou, em alguns casos, a pós-graduação. O principal objetivo é preparar os novatos para atuar em cargos de média gerência, como chefia e supervisão em curto prazo. Para isso a grande maioria das empresas oferece um período de treinamento para estes jovens onde passam pelas diversas áreas da empresa com o objetivo de adquirirem rápido conhecimento da organização e visão sistêmica.

Além da formação superior recente por se tratar de um programa de formação de líderes, é comum as empresas exigirem fluência em um ou mais idiomas, que seja proativo, tenha iniciativa e disponibilidade para viagens e mudança de residência.

O *trainee*, ao contrário dos estagiários, é considerado um empregado comum na empresa e está amparado pela lei trabalhista, além de remuneração de oferecem uma remuneração bastante atrativa.

Durante (2007) afirma que quando o conceito de *trainee* veio ao Brasil, décadas atrás, a organização de muitas empresas foi reformulada. Este modelo se reinventou ao longo dos anos, mas o foco permanece em criar oportunidades profissionais aos candidatos, valorizar a diversidade, buscar novos talentos e garantir a formação de lideranças que assegurem a continuidade dos resultados da empresa.

Os participantes destes programas, geralmente, têm trajetória diferenciada, pois são expostos, de forma programada, a diversos conhecimentos técnicos, trocas de experiências, treinamentos formais e *on the job* para, ao final do processo, assumir uma posição gerencial e desenvolver uma carreira como líder dentro da empresa. Por isso, o *trainee* torna-se muito mais responsável pela sua carreira e pela ampliação de suas experiências e horizontes (DURANTE, 2007).

As empresas buscam com este programa um profissional diferenciado, é fundamental que o candidato tenha capacidade de interagir com pessoas, trabalhar em equipe, liderar e desenvolver recursos pessoais em ambientes diferenciados. O restante, a empresa consegue oferecer para que, dia-a-dia este *trainee* se desenvolva. Investimento em treinamentos, desenvolvimento de competências, rodízios de áreas, cargos e funções e o contínuo acompanhamento de crescimento fazem parte dos programas.

Nesse grupo de elite, os jovens executivos recém-contratados encontram salários iniciais mais altos que a média do mercado, oportunidades de crescimento acelerado na carreira e programas de treinamento que podem durar três anos. O que essas empresas esperam, é garantir a existência de talentos suficientes para sustentar o crescimento no presente e no futuro. O investimento em jovens talentos emergentes é um exercício de perenidade. Para as empresas que realizam os programas de *Trainee* o que está em jogo é a possibilidade de seduzir os melhores talentos e retê-los pelo maior tempo possível. Hoje os programas de *trainee* são cada vez mais fábricas de executivos, planejados para acelerar a ascensão de jovens profissionais (HERZOG; MAUTONE, 2007).

A Companhia de Talentos, empresa especializada no recrutamento de jovens profissionais, realizou uma pesquisa para verificar as características dos programas de *trainee* das maiores empresas instaladas no país (quadro Y).

As principais características dos programas de trainee das maiores empresas instaladas no país

EXISTÊNCIA DO PROGRAMA

Menos de 5 anos	50%
Entre 6 e 10 anos	24%
Entre 11 e 15 anos	24%
Mais de 15 anos	4%

PERIODICIDADE

Anual	64%
Bienal	14%
Pontual	14%
Semestral	8%

ÁREAS ABRANGIDAS

Vendas e marketing	86%
Administrativas (finanças, jurídico, RH, planejamento)	82%
Industrial	76%
Técnicas	60%
Outras	6%

PARTICIPAÇÃO DO EXECUTIVO

Sim, nas fases finais de seleção	60%
Sim, em todas as fases de seleção	24%
Sim, definindo o perfil do candidato	12%

Não, o gestor apenas recebe o candidato contratado	4%
--	----

PROGRESSÃO SALARIAL ATRELADA A AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO

Não	76%
Sim	24%

Quadro 3 – Características dos Programas de Trainee

Fonte: Pesquisa FIA/Companhia de Talentos apud (HERZOG; MAUTONE, 2007)

Verifica-se no quadro que a maioria dos programas de *Trainee* é realizado a menos de 5 anos, com periodicidade anual, abrange área variadas como: administrativa, marketing e vendas, produção e técnicas, tem participação do gestor nas fases finais de seleção e progressão salarial dependendo do desenvolvimento do *trainee*.

3 METODOLOGIA

O capítulo de metodologia aborda os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração da pesquisa. Nele está caracterizado o tipo da pesquisa, forma de coleta de dados, população, análise dos dados.

3.1 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa pode ser caracterizada quanto ao seu tipo como descritiva com abordagem quantitativa.

Caracteriza-se como descritiva por se tratar de uma pesquisa que busca identificar e analisar uma realidade. Para Triviños (1995), o foco essencial destes estudos reside no desejo de conhecer a comunidade, tendo a pretensão de descrever com exatidão os fatos e fenômenos relacionados a esta realidade.

Ainda com relação aos objetivos da pesquisa descritiva, GIL (2006) diz que têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Esta pesquisa busca analisar a realidade do perfil procurado pelas maiores empresas em seus processos de recrutamento para programas de *trainees*, o foco deste trabalho é conhecer estes programas, as competências e habilidades necessárias para os candidatos. Relacionando o que disse Gil esta pesquisa irá descrever as características dos programas de *trainees* com relação a perfil, competências e habilidades requisitadas e relacioná-las com a teoria com o intuito de encontrar semelhanças ou divergências.

A pesquisa quantitativa, segundo Richardson (1999, p. 70), "caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples às mais complexas". Neste trabalho utilizou-se quantificação para o tratamento e apresentação dos dados coletados.

Segundo Triviños (1995) o pesquisador que tiver domínio do que está estudando, e também do embasamento teórico geral que lhe serviu de apoio para o estudo, será eficiente e altamente positivo para os propósitos da investigação.

Esta pesquisa iniciou com uma revisão da literatura sobre os principais tópicos da pesquisa como: competências e habilidades e perfil do profissional de administração. A formulação dos objetivos e a análise dos dados foram feitas com sustentação nesta revisão teórico-empírica.

3.2 População e Amostra

A população inicial desta pesquisa foram as 500 maiores empresas S.A de acordo com a Revista Conjuntura Econômica publicada pela Fundação Getúlio Vargas em agosto de 2007.

Destas 500 maiores S.A foi selecionado uma amostra de 150 empresas *considerando como critério o tamanho das empresas, medido por duas rubricas: o ativo total, representando o patrimônio total; e a receita operacional líquida.*

Com base nestes critérios a amostra definida foi de 150 empresas. Após a definição da amostra foi realizada uma pesquisa nos sites de cada uma destas para verificar quais delas eram compatíveis com a pesquisa, ou seja, recrutaram candidatos para programas de *Trainee* que incluíam no seu perfil profissionais de *Administração*, entre janeiro e setembro de 2007.

Sendo assim depois de realizada a pesquisa chegou-se a amostra real desta pesquisa: 26 das 150 empresas recrutaram candidatos para programas *Trainee* e estão listadas abaixo:

1. AMBEV
2. BRASKEN
3. BUNGE
4. VIVO
5. SADIA
6. GERDAU
7. OI
8. CARGILL
9. VCP (VOTORANTIM)
10. ACESITA
11. SOUZA CRUZ
12. WHIRPOOL

13. TRACTEBEL
14. BASF
15. ELEKTRO
16. DOW BRASIL
17. MRS LOGÍSTICA
18. NATURA
19. AÇOS VILLARES
20. ALL
21. MAKRO
22. ABRIL
23. CAMARGO CORREA
24. ERICSON
25. LOJAS RENNEN
26. SAINT – GOBAIN

Ressalta-se que apesar da população ser compreendida por 26 empresas foram analisados 31 programas de *trainee* visto que o programa de *Trainee* da Bunge é dividido por áreas de atuação e cada um deles tem características diferentes, sendo analisados no total seis programas da empresa: *Trainee* Administrativo e Finanças, *Trainee* Planejamento, *Trainee* Logística, *Trainee* RH, *Trainee* Comercial e *Trainee* Controlaria

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

O presente trabalho requereu para seu desenvolvimento a coleta de dados secundários, realizada via pesquisa bibliográfica e análise documental.

Os dados secundários encontravam-se disponíveis no periódico *Conjuntura Econômica*, onde foi possível identificar 26 casos para análise nesta pesquisa e nos *web sites* destas 26 empresas.

A pesquisa bibliográfica segundo Mattar (1999) caracteriza-se pela utilização de materiais publicados, como livros, revistas ou meios eletrônicos, através de sua identificação, seleção e análise.

Utilizou-se esta técnica primeiramente na busca dos dados referentes às competências e habilidades dos profissionais de administração e formas de recrutamento, publicados previamente em livros, bem como artigos científicos e publicações de pesquisas na área.

A pesquisa bibliográfica também foi utilizada para buscar na Revista Conjuntura Econômica a pesquisa com as 500 maiores empresas SA do país e selecionar as 150 maiores desta lista para compor a amostra desta pesquisa.

Após foram realizadas pesquisas na Internet, diretamente no site de cada uma destas 150 empresas para verificar quais destas tinham aberto recrutamento para programas de *trainee* entre janeiro e setembro deste ano que incluíam profissionais de administração em seu perfil, o que caracteriza a técnica de análise documental. Das empresas que cumpriam este requisito foram também retiradas as informações sobre os programas de *trainee*.

3.4 Categorias e Unidades de análise

Com base no objetivo geral estabelecido para essa pesquisa, qual seja, verificar a relação entre as competências e habilidades dos profissionais de administração descritas na literatura com o perfil que as 150 maiores empresas do país exigem nos processos de recrutamento e seleção atuais para programas de *trainee* abertos de janeiro a setembro de 2007, as categorias de análise definidas são competências e características gerais dos candidatos.

Para delimitar o levantamento e análise de dados foram determinadas para cada categoria unidades e indicadores de análise, conforme quadro 4.

Categoria	Unidades de Análise	Indicadores de análise
Competências	Conhecimentos	Administração Estratégica
		Administração Financeira e Orçamentária
	Habilidades	Adm. de Materiais, Produção e Logística
		Adm. de vendas e Marketing
		Adm. de Sistemas de Informação
		Administração de Pessoal/Equipe
	Valores e Atitudes	Ciências Sociais
		Visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento
		Técnicas
		Conceituais
		Humanas
		Comportamento Ético
Características Gerais	Perfil	Comprometimento
		Atitude Empreendedora
		Transparência
		Determinação e persistência
		Aprendizado Contínuo
		Abertura às mudanças
		Profissionalismo
		Solidariedade
		Idade
		Tempo de Formatura
		Disponibilidade para viagens
		Disponibilidade para mudanças
		Tipo formação

Quadro 4 – Categorias e Unidades de análise

Fonte: Elaborado pela autora

3.5 Análise dos Dados

Para análise de dados Bardin (apud TRIVIÑOS, 1995) propõe o método de análise de conteúdo, que é conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando descrever as mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens.

Bardin propõe algumas etapas a serem seguidas como: pré-análise, descrição analítica, e interpretação referencial. Como primeira etapa da análise dos dados desta pesquisa foi feita uma organização do material a ser analisado, posteriormente uma descrição de todo o conteúdo obtido na análise documental e pesquisa bibliográfica.

Com base nos indicadores de análise foram estabelecidas as relações e reflexões sobre os dados obtidos.

Segundo Oppenheim (apud ROESCH, 1999), normalmente, o processo de codificação e tabulação das questões em pesquisas quantitativas percorre os seguintes estágios: análise univariada, análise bivariada, análise multivariada e estudos a respeito de certos subgrupos.

Nesta pesquisa foi realizado apenas a etapa de análise univariada que refere-se à verificação de frequência de cada questão proposta. Foi utilizada apenas este estágio devido ao pequeno número de empresas da população e a metodologia de coleta e análise dos dados utilizada que não permitiu uma análise estatística mais profunda.

Para calcular a frequência de cada indicador utilizado o auxílio do computador, mais específico o *Software Excel versão 2007* para tabulação e contagem de frequência.

3.6 Limitações

A presente pesquisa está exposta a algumas limitações, as quais estão enumeradas abaixo:

- a) os resultados do estudo se limitam ao universo de pesquisa estabelecido, ou seja, as 26 empresas que abriram programas de *trainee* em 2007 que

figuravam a lista das 150 maiores SA publicada na Revista Conjunta Econômica;

b) limita-se às categorias de análise definidas nesta pesquisa;

c) limita-se a forma de coleta de dados escolhido, pesquisas na Internet, ou seja, as informações se adquiridas em fonte primária poderiam ser mais aprofundadas.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta os dados relacionados ao objeto de estudo, a pesquisa com as 150 maiores S.A, as empresas que recrutaram para programas de *trainee* entre janeiro e setembro deste ano.

Em seguida analisam-se as habilidades e competências solicitadas por cada uma destas empresas em seus programas de *trainee*, traça-se o perfil geral procurado e realiza-se uma análise comparativa com a teoria.

4.1 A Pesquisa – 150 Maiores SA

A pesquisa das 500 maiores S.A do país foi criada pelo Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas em 1970. É a pesquisa de publicação periódica mais antiga no gênero realizada no país e é elaborada com base na análise de dados contendo cerca de 1300 balanços de sociedades anônimas nacionais.

O ranking final é elaborado em três etapas. Na primeira, as empresas são classificadas em ordem decrescente, segundo o valor de seus ativos; na segunda, é feito um ranking com a ordenação determinada pelas receitas operacionais líquidas; e, por fim, a soma da posição da empresa nos rankings por ativos e por receitas determina a colocação da empresa na classificação final (CONJUNTURA ECONÔMICA, 2007).

Nesse estudo, a ordenação que proporcionou a seleção das 150 maiores dentre um ranking de 500 foi o tamanho das empresas, medido pelo ativo total e a receita operacional líquida.

De acordo com a metodologia utilizada as 150 maiores sociedades anônimas que foram analisadas para definição da população são as descritas no quadro 4.

1 Petrobras	39 Suzano Papel	77 Andrade Gutierrez	115 Escelsa
2 Vale Rio Doce	40 Gerdau Aço	78 Pirelli Pneus	116 Veja do Sul
3 Telemar	41 CESP	79 DuPont	117 Casas pernabumcanas
4 Ambev	42 MBR	80 Eletronuclear	118 Embasa

5 Telefônica	43 Petróleo Ipiranga	81 CTEEP	119 ALL Logística
6 Braskem	44 VCP	82 Norberto Odebrecht	120 Coteminas
7 CSN	45 Perdigão	83 Dow Brasil	121 Makro
8 Eletrobras	46 CBA	84 Petroquímica	122 Abril
9 Petrobras	47 Acesita	85 Weg	123 Camargo Correa
10 Brasil Telecom	48 Aracruz	86 Coelce	124 Cenibra
11 Eletropaulo	49 Souza Cruz	87 MRS Logística	125 Avipal
12 Tim Celular	50 Copel	88 Bandeirante	126 Kraft Foods
13 Embraer	51 Klabin	89 Ponto Frio	127 Semp Toshiba
14 Embratel	52 Tim Nordeste	90 Suzano Petro	128 Gasoduto
15 Usiminas	53 Cemig	91 Rio Grande Energia	129 Veracel
16 Sabesp	54 Whirlpool	92 Sanepar	130 Vicunha
17 Furnas	55 JBS	93 Copel Geração	131 CBMM
18 Pão de Açúcar	56 Alunorte	94 meios de pagamento	132 Procter & Gamble
19 BCP	57 Copesul	95 V&M Brasil	133 Distribuidora Ipiranga
20 CST	58 Coelba	96 Brasil Telecom cel	134 Manaus Energia
21 Cemig	59 Tractebel	97 Bayer	135 Queiroz Galvao
22 Bunge	60 Alcoa	98 Ipiranga	136 Barra Mansa
23 CHESF	61 Comgás	99 Metrô SP	137 Equip. Petrolíferos
24 Eletronorte	62 Ampla	100 CPFL	138 telemig cel
25 Light	63 Basf	101 Celpa	139 Ericsson
26 Vivo	64 Celg	102 SendasDistribuidora	140 Weg Expor
27 Fiat	65 Copasa MG	103 Celesc	141 Seara
28 Sadia	66 Samarco	104 CPTM	142 Usina Caeté
29 Cosipa	67Votorantim Metais	105 AES Tietê	143 Rexam
30 Belgo Siderurgia	68 Caraiba	106 Ripasa	144 Ceg
31 Globo	69 Americanas	107 Duratex	145 Lojas Renner
32 Gerdau	70 Elektro	108 Natura	146 M. Dias Branco
33 Oi	71 Albras	109 Aços Villares	147 Billiton
34 Cargill	72 Transpetro	110 AES Sul	148 Saint-Gobain
35 Alberto Pasqualini	73 Gol	111 Riopol	149 Grendene

36 TAM	74 Renault	112 CEEE	150 Magazine Luiza
37 CPFL	75 Celpe	113 Cemat	
38Bunge Fertilizantes	76 Louis Dreyfus	114 Votorantim metais	

Quadro 5 – Relação das 150 maiores empresas S.A

Fonte: Conjuntura Econômica (2007)

Esta lista de 150 empresas representam 46 setores diferentes, das 26 que se encaixaram nos requisitos da pesquisa e foram analisadas, os seguintes setores estão representados: bebidas, produtos químicos, produtos alimentícios, telecomunicações, metalurgia, celulose e papel, produtos do fumo, máquinas e equipamentos, energia elétrica, construção, serviços de transporte, comércio atacadista, edição e impressão, material eletrônico e equipamentos de comunicações, comércio varejista, e produtos de minerais não-metálicos.

4.2 O perfil e competências desejados pelas empresas que recrutaram para Programa de *Trainee*.

Serão descritos a seguir as empresas (dentre as 150 maiores sociedades anônimas) que recrutaram para programas de *trainee* entre janeiro e setembro de 2007. Inicialmente uma breve descrição da empresa, do programa e do perfil e competências solicitadas para os candidatos.

4.2.1 AmBev

AmBev é a maior indústria privada de bens de consumo do Brasil e a maior cervejaria da América Latina. A Companhia foi criada em 1º de julho de 1999, com a associação das cervejarias Brahma e Antarctica, é líder no mercado brasileiro de cervejas, está presente em 14 países.

O programa de *Trainee* existe há 17 anos e formou mais de 500 profissionais neste período, sendo citada como a principal forma de entrada na companhia.

O programa é estruturado em dez meses de treinamento, nos cinco meses iniciais o *trainee* desenvolve visão estratégica de todo o negócios conhecendo as diversas áreas da empresa (fabril, comercial e corporativa) incluindo etapa

internacional. Na etapa seguinte o *trainee* recebe um treinamento específico na área de interesse.

O recrutamento exige que os candidatos tenham concluído a graduação entre junho de 2006 e dezembro de 2007 nos seguintes cursos: Administração de Empresas, Administração de Empresas com foco em Comércio Exterior, Administração de Empresas com foco em Marketing, Administração Pública, Análise de Sistemas, Ciências da Computação, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Direito, Direito Internacional, Economia, Engenharia (todas), Estatística, Física, Marketing, Matemática, Processamento de Dados, Química, Relações Internacionais, Sistemas da Informação.

Quanto ao perfil e as competências desejadas nos candidatos: inglês fluente e bons conhecimentos em espanhol, disponibilidade para viagens e mudanças de cidade, habilidade para negociação, capacidade de liderança, e visão empreendedora.

4.2.2 Brasken

A Brasken é líder do mercado latino-americano de resinas termoplásticas, possui 3.300 funcionários, trata-se da primeira petroquímica integrada do país, isto é, que combina operações da primeira e da segunda geração da cadeia produtiva do plástico, em uma única empresa. A primeira geração é responsável pelo ciclo de negócios ligados à produção de matérias-primas básicas como eteno, propeno e cloro, fundamentais para a segunda geração, que cuida das resinas termoplásticas.

O programa de *Trainee* tem o objetivo de identificar, desenvolver e integrar jovens talentos que buscam desafios e oportunidades de desenvolvimento e capacitação profissional, para dar continuidade a equipe, sendo uma das estratégias da empresa para desenvolver futuros executivos.

Com duração de um ano o programa prevê treinamentos e a realização de um projeto desafio a ser apresentado no final deste período.

O programa busca por jovens com formação superior concluída entre dezembro de 2005 e janeiro de 2008 nos seguintes cursos: Administração

empresas, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Engenharias (Elétrica, Mecânica, Química, Alimentos, Metalúrgica, Agronômica, Materiais).

E quanto ao perfil e as competências desejadas nos candidatos: inglês fluente, garra, iniciativa, facilidade para trabalhar em equipe, e capacidade empreendedora.

4.2.3 Bunge

A Bunge é uma das principais empresas de agribusiness e alimentos do país. Por meio da Bunge Fertilizantes e Bunge Alimentos, produz fertilizantes e ingredientes para nutrição animal, processa e comercializa soja e outros grãos, fornece matéria-prima para a indústria de alimentos e *food service*, além de produzir alimentos para o consumidor final. Possui marcas conhecidas dos consumidores como: Ouro Verde, Salada, Soya, Cyclus, Delícia, Primor e Bunge Pró.

Tem cerca de 9 mil funcionários, mais de 300 instalações e faturamento estimado de 18,2 bilhões para 2008.

O programa de trainee da Bunge tem um foco diferente, visa desenvolver jovens talentos recém-graduados para assumir posições gerenciais ou técnicas na organização com foco definido em cada área. Os *trainees* selecionados passam por um programa de desenvolvimento estruturado em 12 meses.

Segue abaixo a descrição de cada vaga que permitia candidatura de formandos em administração.

Para **Trainee Administração e Finanças** é necessário formação em Administração ou Ciências Contábeis entre 2005 e 2007. E o seguinte perfil e competências: inglês fluente, disponibilidade para morar em qualquer cidade do país, interesse pela área Administrativa financeiro, com foco em processos Administrativos fiscais, controladoria, logística e recursos humanos, e facilidade para atuar em parceria com outras áreas.

Para **Trainee Comercial** é necessário ter se formado em Administração ou áreas alinhadas ao perfil Comercial entre 2005 e 2007. E o seguinte perfil e competências: inglês fluente, disponibilidade para morar em qualquer região do país,

interesse pela área comercial, dinamismo, visão estratégica, e facilidade de análise de dados.

Para **Trainee Controladoria** é necessário ser formado em Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas ou Engenharia no período de 2005 a 2007. Ter interesse pela área e inglês intermediário.

Para **Trainee Logística** é necessário que os candidatos tenham formação concluída entre 2005 e 2007 em Administração ou Engenharia. E o seguinte perfil e competências: inglês fluente, disponibilidade para morar em qualquer região do país, facilidade para a análise de dados, visão estratégica, foco em planejamento e proatividade.

Para **Trainee Planejamento** é necessário que os candidatos tenham formação em Administração ou Engenharia entre 2005 e 2007. Ter interesse pela área de planejamento de operações e inglês fluente.

E o **Trainee Recursos Humanos** deve ter se formado entre 2005 e 2007 nos cursos de Psicologia, Engenharia ou Administração. E ter o seguinte perfil e competências: inglês fluente, disponibilidade para morar em qualquer lugar do país e para viagens, visão generalista, foco em processos, trabalho em equipe, catalizador de oportunidades de melhoria e facilidade para atuar em parceria com diversas áreas e negócios.

4.2.4 Vivo

A Vivo é uma operadora de telefonia celular controlada pelos grupos Portugal Telecom e Telefônica, é a operadora de telefonia celular

A operadora presta serviços móveis de telefonia em diversos estados brasileiros, tem 43,5% de participação de mercado se mantendo na liderança do competitivo mercado de telefonia celular brasileiro.

O Programa *Trainee* da Vivo tem duração de 12 meses, onde o *trainee* terá a oportunidade de conhecer todas as áreas da empresa, bem como desenvolver projetos sob orientação com o objetivo de ampliar a visão de negócios.

O objetivo da empresa com o programa é buscar no mercado jovens talentos de alto potencial de desenvolvimento, capazes de atuar de forma empreendedora e agir pró - ativamente frente aos negócios da organização.

Como pré-requisitos para participar do Programa da Vivo, os candidatos têm que ter concluído entre dezembro de 2006 e dezembro de 2007 um dos seguintes cursos: Administração de Empresas, Ciências Contábeis, Economia, Estatística, Matemática, Ciências da Computação, Tecnologia da Informação, Análise de Sistemas, Engenharia, Marketing, Psicologia, Comunicação Social, Relações Internacionais, Comércio Exterior, entre outros.

E quanto ao perfil e as competências desejadas nos candidatos: inglês fluente e Espanhol intermediário, disponibilidade para mudança de cidade e/ou estado, garra e determinação, dinamismo, ousadia, e estar antenado no mundo tecnológico.

4.2.5 Sadia

A Sadia foi fundada em 1944, em Santa Catarina, se especializou na produção e distribuição de alimentos industrializados congelados e resfriados. É líder nacional em todas as atividades em que opera uma das maiores empresas de alimentos da América Latina e uma das maiores exportadoras do País.

No mercado brasileiro tem um portfólio de cerca de 680 itens, que são distribuídos para mais de 300 mil pontos-de-venda. Para o mercado externo exporta perto de mil produtos para mais de 100 países.

O programa de *trainee* da Sadia caracteriza-se como um dos mais longos, um ano como *trainee* corporativo (conhecendo todas as áreas) e três anos de formação em uma área afim.

O objetivo do programa é atrair, desenvolver e reter novos talentos, garantindo a formação de profissionais preparados para assumir cargos estratégicos e ou gerenciais em curto/médio prazo.

Como pré-requisito os candidatos devem ter concluído entre Dezembro de 2005 e Dezembro de 2007 nos seguintes cursos: Administração de Empresas,

Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Engenharias, Estatística, Matemática, Propaganda e Marketing e Relações Internacionais.

E quanto ao perfil e as competências desejadas nos candidatos: inglês fluente, conhecimentos de informática, disponibilidade para viajar e trabalhar em outras cidades, perfil independente, empreendedorismo, liderança, vontade de aprender, e foco no resultado.

4.2.6 Gerdau

O grupo Gerdau é líder nas Américas no segmento de aços longos, está presente em diversos países, possui 234 unidades industriais e comerciais, além de cinco *joint ventures*.

Possui capacidade instalada de 22,6 milhões de toneladas por ano e fornece aço para os setores da construção civil, indústria e agropecuária.

O programa de *trainee* da Gerdau tem duração de dois anos e o objetivo da empresa é atender aos crescentes desafios em seu processo de expansão e à necessidade de desenvolvimento de novos talentos dentro da empresa.

Ao contrário da maioria dos programas na Gerdau não há restrições ao curso universitário, basta ser recém-formado ou estar formado há até dois anos em qualquer curso superior.

E quanto ao perfil e as competências desejadas nos candidatos: inglês fluente, conhecimentos em espanhol, jovem empreendedor, e busca de aprendizado contínuo.

4.2.7 Oi

A Oi é a maior companhia de telecomunicações do Brasil em faturamento e número de telefones instalados. Oferece telefonia fixa, móvel, comunicação de dados e internet.

O programa de *trainee* da Oi tem duração de um ano, neste período o *trainee* passa por um esquema de *Job Rotation* nas principais áreas.

Como pré-requisito os candidatos devem ter até dois anos e meio de formado ou cursando o último período em qualquer faculdade.

E quanto ao perfil e as competências desejadas nos candidatos: inglês fluente, conhecimentos informática, identificação com a marca, pessoas ousadas, inovadoras, espirituosa, confiável, direta, dinâmica, pró-ativa e com atitude.

4.2.8 Cargill

A Cargill é uma fornecedora internacional de produtos e serviços para o setor agrícola e alimentício. Apesar de sua sede ser nos Estados Unidos, está presente no Brasil desde 1965, constituindo-se hoje numa das maiores indústrias de alimentos do país.

O programa de *trainee* da Cargill existe há 20 anos e tem o objetivo de captar e desenvolver jovens profissionais de talento para atuar em várias áreas da empresa.

Com pré-requisitos os candidatos devem ter concluído entre dezembro de 2005 e dezembro de 2007 um dos seguintes cursos de graduação: administração, economia, comércio exterior, relações internacionais, ciências contábeis, química, agronomia, estatísticas e matemática

E quanto ao perfil e as competências desejadas nos candidatos: inglês intermediário, disponibilidade para morar em outras cidades, jovem pró-ativo e inovador, comprometido com o trabalho em equipe, que tenha paixão por aprender e buscar novos desafios, focado em resultados, e que busque o crescimento profissional.

4.2.9 Votorantim

O Grupo Votorantim é uma empresa de controle familiar fundada em 1918. Opera nos segmentos industrial, financeiro e de novos negócios, presente em vinte estados brasileiros e doze países.

Possui mais de 50 mil funcionários atuando nos mercados de cimento e concreto, mineração e metalurgia, celulose e papel, suco de laranja concentrado, especialidades químicas, setor financeiro e investimentos em novos negócios.

O programa de *trainee* tem duração de um ano, neste período o *trainee* passará por treinamentos técnicos e comportamentais, e desenvolvendo projetos. O

objetivo do programa é de atuar como recurso importante para conquista de metas estratégicas do Grupo, contribuindo para o processo de criação de identidade do grupo.

Outro objetivo mais específico do programa da Votorantim é promover a manutenção e desenvolvimento dos valores e competências da empresa, através da formação de profissionais alinhado cm estes valores e com capacidade de disseminá-los.

Como pré-requisitos os candidatos devem ter se formado entre dezembro de 2005 e dezembro de 2007 em um dos seguintes cursos: Engenharias, Geologia, Administração, Ciências Contábeis, Economia, Comunicação Social, Comércio Exterior, Direito e Psicologia.

E quanto ao perfil e as competências desejadas nos candidatos: inglês fluente, domínio de Windows Office, disponibilidade para mudanças, engajado, realizador, inovador, visão sistêmica, participação e compartilhamento de conhecimentos, respeito às diferenças, trabalho em equipe, foco em resultados, prontidão para a mudança, iniciativa, adaptabilidade, comunicação objetiva, capacidade para conciliar interesses, ética, coragem e automotivação.

4.2.10 Acesita

A Acesita é produtora integrada de aços planos inoxidáveis e siliciosos, é líder em seu segmento no mercado brasileiro, com 90% de participação, e exporta para outros 57 países.

O objetivo do programa de *trainee* da Acesita é a formação de uma nova geração de talentos, preparada para o atual cenário empresarial. Os *trainees* são preparados para assumir posições técnicas ou gerenciais a médio e longo prazo.

Durante o período de preparação (de 12 a 18 meses) o *trainee* passa por treinamentos técnicos e comportamentais, *on the job* e específicos na área de atuação.

Como pré-requisitos para ser um *trainee* Acesita os candidatos devem ter formação superior completa em qualquer área.

E quanto ao perfil e as competências desejadas nos candidatos: fluência inglês, conhecimentos em francês e espanhol, disponibilidade para mudanças (inclusive de país), espírito de equipe, adaptabilidade, capacidade analítica, assimilação de novos conhecimentos, iniciativa, empreendedorismo e foco no resultado.

4.2.11 Souza Cruz

A Souza Cruz, fundada em 1903, é líder no mercado nacional de cigarros e um dos cinco maiores grupos empresariais do país.

A organização conta com 9 mil colaboradores e atua em todo o ciclo do produto, desde a produção e processamento de fumo até a fabricação e distribuição de cigarros.

O objetivo do programa de *trainee* da Souza Cruz é atuar como importante fonte de recrutamento e seleção para sua área estratégica de negócio, de forma a assegurar um quadro gerencial que construa o futuro da organização.

O programa tem duração de dois anos onde os selecionados participam de treinamentos em todas as áreas de negócio e em sua área específica.

Como pré-requisitos os candidatos devem ter concluído qualquer curso de graduação entre dezembro de 2005 e dezembro de 2007.

E quanto ao perfil e as competências desejadas nos candidatos: inglês avançado, mobilidade para trabalhar em outros estados/países, bons conhecimentos de informática, pró-atividade, pensamento estratégico, trabalhar em equipe, responsabilidade, e tomada de decisões.

4.2.12 Whirlpool

A Whirlpool do Brasil é subsidiária da Whirlpool Corporation, maior fabricante mundial de eletrodomésticos. É a única empresa do Brasil que fabrica, com as marcas Brastemp e Cônsul, todos os produtos de linha branca – refrigeradores, freezers horizontais e verticais, fogões, lavadoras de roupa, secadoras, lava-louças, microondas, fornos elétricos, condicionadores e depuradores de ar, coifas e climatizador.

O objetivo do programa de *trainee* da Whirlpool é identificar e acelerar o desenvolvimento de jovens com potencial de liderança a curto e médio prazo.

Como pré-requisitos para participar do programa os candidatos devem ser jovens formados há até dois anos em qualquer curso superior.

E quanto ao perfil e as competências desejadas nos candidatos: inglês avançado, disponibilidade para mudanças, liderança, criatividade, bom relacionamento interpessoal, garra e dinamismo.

4.2.13 Tractebel

A Tractebel faz parte do grupo Suez, é a maior empresa privada geradora de energia do país, tem sede na cidade de Florianópolis, onde atua desde 1998. Possui 905 empregados trabalhando em seis usinas hidrelétricas e sete termelétricas.

O objetivo do programa de *trainee* é identificar, desenvolver e investir em profissionais com determinação e talento para contribuir com a continuidade dos resultados da empresa.

A duração do programa é de 11 meses, composto por treinamentos e elaboração de um projeto final.

Como pré-requisito os candidatos devem ser jovens formados entre o segundo semestre de 2005 e dezembro de 2007 nos seguintes cursos: Engenharias, Administração, Administração com ênfase em Análise de Sistemas, Direito, Sistemas de Informação e Ciências da Computação.

E quanto ao perfil e as competências desejadas nos candidatos: inglês avançado, sólida formação acadêmica, domínio de informática, determinação e talento.

4.2.14 Basf

A Basf é uma empresa química, presente em todos os países da América Latina. Seu portfólio inclui desde produtos químicos, plásticos, produtos performance, para agricultura e química fina, até óleo cru e gás natural.

O programa de *trainee* existe na empresa desde 1987, neste período já passaram 200 profissionais pelo programa. A preparação do *trainee* dura 18 meses, neste período os participantes passam por diferentes áreas e projetos.

Como pré-requisitos os candidatos devem ser recém-formados ou graduados há no máximo dois anos em Química, Administração de Empresas, Ciências Contábeis, Engenharia Química, Engenharia de Produção, Engenharia de Materiais, Engenharia de Alimentos, Economia ou Propaganda e Marketing. Idade máxima de 27 anos.

E quanto ao perfil e as competências desejadas nos candidatos: inglês fluente, conhecimentos de microinformática, trabalho em equipe, flexibilidade, iniciativa, orientação à mudança e empreendedorismo.

4.2.15 Elektro

A Elektro possui concessão para distribuição de energia elétrica até 2028 corresponde a 40% do território paulista. Distribui energia elétrica para 1,95 milhão de pessoas.

O programa de *trainee* da Elektro tem duração de 3 anos, neste período os participantes passam por diferentes áreas. O objetivo da empresa com o programa é desenvolver líderes e gestores capazes de implantar mudanças e trazer melhorias para a empresa.

Como pré-requisito os candidatos devem ser formados há no máximo dois anos em dos seguintes cursos: Engenharia, Administração, Ciências Econômicas e Ciências Contábeis.

E quanto ao perfil e as competências desejadas nos candidatos: inglês fluente, empreendedor, visão estratégica, liderança e foco em resultados.

4.2.16 Dow Brasil

A Dow é uma companhia química diversificada que atua em 175 países e está no Brasil há 51 anos. A companhia oferece uma escala de produtos e serviços ampla fornecendo desde água fresca, a alimentos, produtos farmacêuticos, tintas,

embalagens, e produtos de higiene pessoal. Emprega 43.000 pessoas em todo o mundo e tem vendas anuais de US\$ 49 bilhões.

O programa tem duração de um ano, na primeira metade o *trainee* passa por um treinamento de *job rotation* e teórico, e na segunda parte treinamento prático específico na área de atuação.

Como pré-requisitos os candidatos devem ter concluído graduação entre dezembro de 2004 e dezembro de 2007 nos seguintes cursos: Administração, Ciência Contábeis, Ciências Econômicas, Engenharias, Marketing, e Química.

E quanto ao perfil e as competências desejadas nos candidatos: inglês fluente, conhecimentos de informática, disponibilidade para viagens, empreendedor, dinamismo e foco nos resultados.

4.2.17 MRS Logística

A MRS Logística é uma concessionária que controla, opera e monitora a Malha Sudeste da Rede Ferroviária Federal. A empresa atua no mercado de transporte ferroviário desde 1996.

O foco das atividades da empresa está no transporte de cargas gerais, como minérios, produtos siderúrgicos acabados, cimento, bauxita, produtos agrícolas, coque verde e contêineres; e na logística integrada com outros modais de transporte.

O programa de *trainee* da MRS tem duração de 12 meses, neste período os participantes passam por um rodízio em todas as áreas e desenvolvem projetos.

Para participar da seleção os candidatos devem ser graduados em Administração, Economia ou Engenharia. Um diferencial do programa da MRS dificilmente encontrado em outros programas de *trainee* é a exigência de experiência profissional de no mínimo dois anos.

E quanto ao perfil e as competências desejadas nos candidatos: experiência de, no mínimo, dois anos, domínio de ferramentas do MS-Office, inglês avançado, conhecimento de ferramentas da qualidade, disponibilidade para viagens e mudança, compromisso e foco no resultado, pró atividade, capacidade de vender idéias e comunicação, relacionamento interpessoal, e flexibilidade a mudança.

4.2.18 Natura

A Natura foi fundada em 1969 em São Paulo, e hoje é líder brasileira no setor de cosméticos e produtos de higiene e perfumaria. Está presente também na Argentina, Chile e Peru.

Uma característica forte da empresa é sua comercialização, realizada por meio da venda direta, com o envolvimento de mais de 617 mil Consultoras e Consultores.

O objetivo da empresa com o programa de *trainee* é identificar e recrutar jovens talentos com potencial para se tornarem futuros líderes e gestores da empresa.

Os candidatos devem ser formados em entre dezembro de 2004 e Dezembro de 2007 nos seguintes cursos: Administração, Arquitetura, Ciências Biológicas, Ciências Econômicas, Comércio Exterior, Comunicação Social, Cursos relacionados à área de TI, Engenharias, Estatística, Farmácia, Jornalismo, Marketing, Matemática, Pedagogia, Propaganda e Marketing, Psicologia, Publicidade e Propaganda, Química e Relações Internacionais, Relações Públicas e Serviço Social.

E quanto ao perfil e as competências desejadas nos candidatos: inglês fluente, domínio de informática, sólida bagagem acadêmica, ética, relacionamento interpessoal e liderança.

4.2.19 Aços Villares

A Aços Villares é a principal produtora de aços especiais para construção mecânica da América Latina e a terceira maior produtora mundial de cilindros forjados e fundidos para laminação. Está localizada em três unidades no estado de São Paulo: Pindamonhangaba, Mogi das Cruzes e Sorocaba.

O programa de *trainee* da companhia tem como objetivo desenvolver talentos com uma visão global da organização. Tem duração de 18 meses e está dividido em quatro fases: integração à empresa, integração à área final, *job rotation*, e preparação para o cargo.

Os candidatos devem ter se formado entre dezembro de 2004 a dezembro de 2006 nos seguintes cursos: administração de empresas, comércio exterior, econômica, engenharias, química, químico industrial e psicologia.

E quanto ao perfil e as competências desejadas nos candidatos: inglês avançado, conhecimentos em espanhol e chinês, foco em resultados, determinação, habilidade de relacionamento e negociação.

4.2.20 ALL

A ALL é a maior operadora logística com base ferroviária da América Latina, transporta para clientes de variados segmentos como commodities agrícolas, insumos e fertilizantes, combustíveis, construção civil, florestal, siderúrgico, higiene e limpeza, eletroeletrônicos, automotivo e autopeças, embalagens, químico, petroquímico e bebidas.

O programa de *trainee* ALL tem como objetivo a formação de uma geração de líderes, através do desenvolvimento de competências técnicas e humanas de universitários recém-formados. A duração do programa é de 12 meses onde o *trainee* passa por treinamentos, e programa *on the job*.

Para participar do programa os candidatos devem ter se formado entre dezembro de 2005 e dezembro de 2007 em qualquer curso de graduação.

O perfil e as competências desejadas nos candidatos são os seguintes: inglês fluente, domínio das ferramentas de informática, disponibilidade para residir em outras cidades, ser dinâmico, determinado e criativo.

4.2.21 Makro

O Makro atua no ramo Atacadista, foi fundado em 1968 na Holanda e sua primeira loja no Brasil foi inaugurada em 1972. Hoje, a empresa é a maior organização no mundo a atuar no sistema *cash-and-carry*, com vendas exclusivas a clientes cadastrados.

O Makro comercializa e distribui mais de 12.000 itens em alimentos e não-alimentos a preços reduzidos.

O programa do Makro tem o objetivo de recrutar profissionais com perfil diferenciado e alto potencial para ocupar posições de liderança nas áreas corporativas.

A duração do programa é de 18 meses, onde o *trainee* passará por treinamentos, *job rotations*. Para participar da seleção os candidatos devem ser recém-formados em curso superior das áreas de Exatas ou Humanas.

Além disso, é desejável o seguinte perfil e competências: inglês fluente, conhecimentos avançados em um terceiro idioma, domínio de informática, comprometimento, flexibilidade, trabalho em equipe e pró-atividade.

4.2.22 Grupo Abril

O Grupo Abril foi fundado em 1950, emprega cerca de 6.500 pessoas e é um dos maiores no ramo de comunicação da América Latina, atuando em diversos tipos de mídia e segmentos de público.

A Editora Abril, por exemplo, publica anualmente, mais de 300 títulos e é líder nos segmentos em que atua, sete das dez revistas mais lidas do país são da Abril. Também é líder no mercado de livros escolares, e atua com televisão por assinatura e internet.

O objetivo do programa de *trainee* do Grupo Abril tem duração de 14 meses e tem o objetivo de formar e desenvolver jovens recém-formados, com perfil e qualificações diferenciados.

Para participar do programa os candidatos devem ser recém-formados ou formados há, no máximo, dois anos na área de administração, economia e engenharia.

É desejável também o seguinte perfil e competências: inglês fluente, gostar do segmento de atuação da empresa, ser flexível e aberto a novas idéias, foco em resultados, gostar de trabalhar com pessoas diferentes, gostar de desafios, aprendizado contínuo e perfil inovador.

4.2.23 Camargo Corrêa

A Camargo Corrêa é um dos maiores grupos empresariais do país, emprega mais de 30 mil funcionários e atua nas áreas de engenharia e construção, cimento, calçados, siderurgia, gestão ambiental, têxtil, concessões de serviços públicos em energia e transporte rodoviário.

O programa tem o objetivo de atrair jovens talentosos e dinâmicos que estejam preparados para tornarem-se futuros líderes.

Os candidatos devem ser recém-formados, conclusão de curso entre dezembro de 2005 e dezembro de 2007, nos seguintes cursos: Administração, Economia, Ciência Contábeis, Engenharias, Marketing, Publicidade, Arquitetura, Direito e Comunicação Social.

É desejável também o seguinte perfil e competências: jovens talentosos, dinâmicos, visão estratégica, perfil desafiador, inovador e empreendedor, e orientação para resultados.

4.2.24 Ericsson

Há 80 anos no Brasil a Ericsson é uma fabricante de telefones celulares, já produziu dois milhões de celular no Brasil, foi a primeira a realizar ligação telefônica internacional de um telefone GSM.

O programa de *trainee* tem duração de um ano com rotação por diversas áreas da empresa, o objetivo do programa é recrutar jovens talentosos que se identifiquem com a empresa.

Para participar os candidatos devem ter formação superior concluída entre 2004 e 2007 nos seguintes cursos: Engenharia, Ciências da Computação, Sistemas da Informação, Administração de Empresas ou Economia.

É desejável também o seguinte perfil e competências: inglês fluente, bons conhecimentos em espanhol, habilidade em informática, criatividade, empreendedorismo, trabalho em equipe, comunicabilidade, flexibilidade, compromisso com os resultados, e foco no desenvolvimento pessoal e profissional.

4.2.25 Lojas Renner

A Lojas Renner foi iniciada como uma pequena indústria fabril em 1912, hoje trabalha com o conceito de loja de departamentos com especialização em moda. Está presente nas cinco regiões do país, com 88 lojas no Brasil, sendo 29 em São Paulo, 13 no Rio Grande do Sul, 11 no Rio de Janeiro, 6 no Paraná, 6 em Minas Gerais, 6 em Santa Catarina, 3 no Distrito Federal, 3 em Pernambuco, 2 no Ceará, 2 em Goiás, 1 no Espírito Santo, 1 no Mato Grosso, 1 no Mato Grosso do Sul, 2 na Bahia, 1 em Sergipe e 1 no Amazonas.

O programa de *Trainee* das Lojas Renner tem como objetivo formar Gerentes de Loja e Gerentes de Produto. Com duração de um ano o programa prevê treinamento prático em todas as funções de loja e compras.

Os candidatos devem ser formados há, no máximo, cinco anos nos seguintes cursos: Ciências Contábeis, Administração, Comunicação, Engenharia, Economia, Arquitetura ou Moda.

Além disso é desejável o seguinte perfil e competências: disponibilidade de mudança, ótimo relacionamento interpessoal, facilidade de adaptação a mudanças, gostar de trabalhar com pessoas.

4.2.26 Saint-Gobain

Saint-Gobain é uma multinacional que nasceu na França em 1665, ao longo desse período, a companhia desenvolveu várias atividades implantando-se em todas as regiões do mundo. Hoje, Saint-Gobain é um grupo multinacional, fabricante de materiais tecnológicos. Diversificado e líder nas suas diversas atividades, transforma materiais conhecidos, tais como o vidro, o ferro fundido, o plástico e as cerâmicas.

No Brasil a Saint-Gobain está presente desde 1937, possui empresas como: Saint-Gobain Canalização, Brasilit, Saint-Gobain Vidros, Saint-Gobain Abrasivos, Saint-Gobain Cerâmicas e Plásticos, Saint-Gobain Quartzolit e Saint-Gobain Materiais Cerâmicos. São 45 Unidades Industriais, 9 Sítios de Mineração, e 25 lojas.

O programa de *trainee* da Saint-Gobain tem duração de 18 meses onde os selecionados passam por intenso programa de treinamento. O objetivo do programa é atender as necessidades atuais e futuras de crescimento e expansão do grupo.

Para participar do programa é necessário ser formado entre julho de 2005 e dezembro de 2007 nas seguintes áreas: Administração, Ciências Contábeis, Economia, Engenharia, Geologia, Informática, Logística, Marketing, Psicologia e Química.

Além disso, é desejável o seguinte perfil e competências: conhecimentos avançados em inglês e francês, conhecimentos de microinformática, dinamismo, flexibilidade, capacidade de trabalho em equipe, vontade de aprender e crescer.

Esta seção descreveu todos os programas analisados individualmente, na próxima seção serão descritos os resultados das análises dos programas e as competências desejadas comparadas ao referencial teórico-empírico utilizado nesta pesquisa.

4.3 Perfil dos candidatos ao Programa *Trainees*

O perfil dos candidatos ao programa *trainee* é passível de observação externa e está condicionado, às características gerais dos candidatos, aos conhecimentos que ele for capaz de assimilar; às habilidades que conseguir adquirir pela prática do saber-fazer; pelo permanente estado de prontidão que puder se manter, através de suas atitudes e pela observância de valores.

Assim, inicialmente, nessa seção, serão abordados os aspectos relativos às características gerais dos candidatos.

Com relação ao perfil desejado aos candidatos a programa de *trainee* foram verificados as seguintes unidades de análise: idade, tempo de formatura, disponibilidade viagens e/ou mudanças e o tipo e ano de formação.

Quanto à idade os programas não definiram exatamente uma idade mínima e máxima para participar do programa, mas pressupõem-se pelo uso constante em todos os programas analisados das palavras jovens, jovens talentos, jovens formandos, entre outros que o perfil buscado com relação à faixa etária seja entre 20 e 29 anos.

Ao analisar o tempo de formatura, ou seja, período de tempo decorrido após a formatura, verificou-se que a maioria, com exceção de um programa analisado, busca jovens formados entre 2005 e 2007. A exceção é o programa das Lojas Renner que aceita jovens formados há até cinco anos.

Os programas variaram bastante a exigência do tipo de formação. Foi público alvo desta pesquisa os programas que aceitavam formandos em administração como candidatos, desta forma o curso de Administração obrigatoriamente tinha que aparecer em todos os 31 programas analisados. Importante ressaltar que foram 26 as empresas analisadas nesta pesquisa, entretanto a Bunge estabelece um perfil diferente para os candidatos ao Recrutamento para *trainee* em cada área, totalizando, assim, 6 programas com características diferentes, o que aumentou o número dos casos analisados para 31.

No entanto, constatou-se que além de formação em Administração outros cursos foram indicados em diversos programas como: Engenharias (aceito em 21 programas), Economia (aceito em 19 programas) e Contabilidade (aceito em 15 programas), conforme tabela 5. Verificou-se também que os programas analisados não dão preferência para somente um curso e, sim, abrem espaço para diferentes áreas de formação, sendo que seis dos casos pesquisados aceitavam candidatos com qualquer formação superior.

Tabela 5 – Cursos aceitos nos programas de *Trainee* analisados

Tipo Formação	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Administração	31	100%
Engenharia	21	67,7%
Economia	19	61,3%
Contabilidade	15	48,4%
Marketing	7	22,6%
Química	7	22,6%
Qualquer Superior	6	19,4%
Psicologia	6	19,4%
Ciência da Computação	6	19,4%
Relações Internacionais/ Comércio Exterior	6	19,4%
Estatística	5	16,1%
Matemática	5	16,1%
Publicidade	4	12,9%
Comunicação	4	12,9%
Sistema de Informação	4	12,9%
Direito	3	9,7%
Adm ênfase análise sistemas	2	6,5%
Física	2	6,5%
Agronomia	2	6,5%
Geologia	2	6,5%
Logística	2	6,5%
Moda	1	3,2%
Total programas	31	

Fonte: dados secundários

A análise dos dados mostrou que grande parte dos programas analisados aceitou candidatos formados em Administração, Economia e Engenharias, mas os demais cursos variaram com o setor de cada uma das empresas, como por exemplo a Renner que estabeleceu que o candidato deve ser recém-formado há, no máximo, dois anos nas áreas de Ciências Contábeis, Administração, Comunicação, Engenharia, Economia, Arquitetura ou Moda. Enquanto que na Sadia os seguintes cursos: Administração de Empresas, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Engenharias, Estatística, Matemática, Propaganda e Marketing e Relações Internacionais.

Pode-se analisar pela diversidade de cursos solicitados pelos programas, incluindo seis que aceitavam qualquer formação superior completa que as empresas não estão procurando unicamente Administradores, como oportunidade de formar futuros líderes e gerentes de suas organizações, visto ser este o principal objetivo

dos programas de *trainee*: formar profissionais capazes de assumir função de lideranças e gerência em curto prazo.

Outra característica do perfil destacada em diversos programas é a disponibilidade dos candidatos para mudanças de cidade e estado e para viagens conforme tabela 6 e tabela 7.

Tabela 6 - Disponibilidade para Viagens

Disponibilidade Viagens	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
Sim	17	54,83%
Não	14	45,17%
Total	31	100%

Fonte: dados secundários

Aproximadamente 55% dos programas analisados tinham como requisito para os candidatos disponibilidade para viagens.

Tabela 7 - Disponibilidade para mudanças

Disponibilidade mudanças	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
Sim	16	51,61%
Não	15	48,39%
Total	31	100%

Fonte: dados secundários

E, aproximadamente 52% dos programas analisados solicitaram que os candidatos tenham disponibilidade para mudanças de cidade, estado e até país.

A partir dos dados analisados verifica-se que estas solicitações são realizadas primeiramente por um aspecto específico dos programas de *trainee*, os candidatos selecionados devem conhecer toda a empresa, setores e unidades, como parte de seu treinamento, sendo assim é necessário que os candidatos tenham esta disponibilidade para viajar e após o período de treinamento iniciar sua carreira em qualquer uma das unidades.

O segundo motivo é o porte das empresas analisadas, todas são empresas de grande porte com unidades em todo o Brasil e muitas no exterior, desta forma um futuro líder destas empresas necessita ter disponibilidade para viajar e morar em qualquer lugar do Brasil e do mundo.

Assim com base na categoria - características gerais dos candidatos - o perfil dos candidatos aos programas de *trainee* analisados é o seguinte: jovens com

formação superior concluída entre 2005 e 2007 com disponibilidade para viagens e mudanças de cidade, estado e até país.

4.4 Competências *Trainees* X Teoria

O conceito de competências adotado na perspectiva deste trabalho foi competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que algumas pessoas dominam melhor do que outras, e que as faz se destacar em determinados contextos (LEBOYER, 1997).

Desta forma serão analisados a seguir os conhecimentos, habilidades e atitudes solicitados nos programas de *trainee* comparados com o referencial teórico-empírico desta pesquisa.

4.4.1 Conhecimentos

Segundo Trevisan (2004) a aquisição de conhecimentos acontece por um processo educacional, cada pessoa aprende por estímulos e sensações, relações de causa e efeito entre fenômenos, com o intuito de desenvolver o seu intelecto. Como grupo integrante do perfil do gestor, verifica-se que o conhecimento inclui todas as técnicas e informações que esse profissional domina e que são fundamentais para o desempenho adequado do seu trabalho.

No Brasil, afirma Terra (2007) "verifica-se que o recurso "conhecimento" vem aumentando aceleradamente sua importância para o desempenho empresarial e pela relativa e recente abertura econômica [...]".

Neste sentido os conhecimentos também são importantes para os candidatos a *Trainee*, nesta categoria de análise foram considerados os seguintes indicadores: Administração Estratégica, Administração Financeira e Orçamentária, Administração de Materiais, Produção e Logística, Administração de vendas e Marketing, Administração de Sistemas de Informação, Administração de Pessoal/Equipe, Ciências Sociais e Visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento.

Com relação ao programas de *trainee* pes quisados os principais conhecimentos solicitados foram línguas estrangeiras e conhecimentos de informática.

Quanto aos idiomas o principal é o inglês avançado e fluente, alguns programas também solicitaram um terceiro idioma como pode ser visualizado nos gráficos 1 e 2.

O idioma inglês é predominante nos programas analisados, 87% da amostra pesquisada solicita bons conhecimentos do idioma, fluente em 61% dos casos e avançado em 26%.

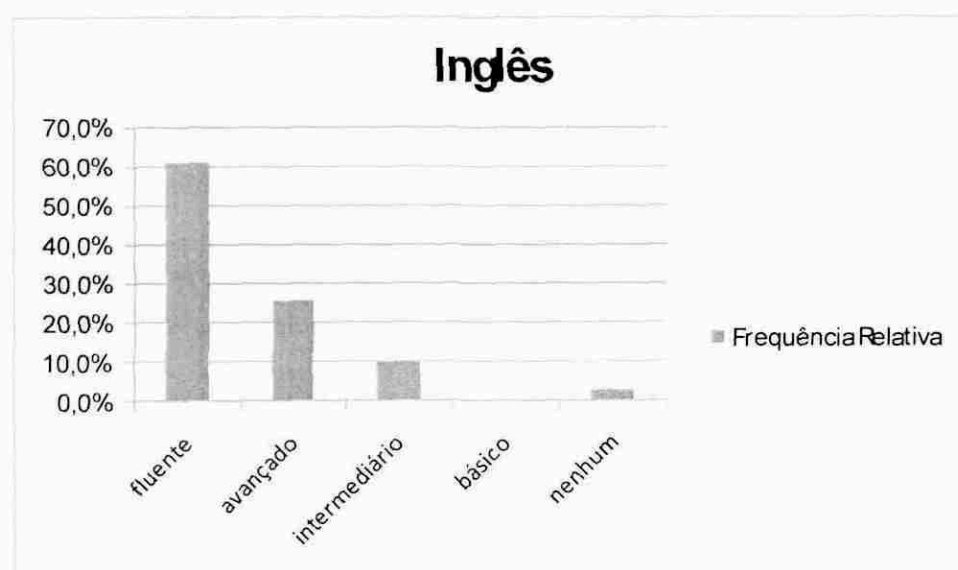


Gráfico 1 – Conhecimento Idioma Inglês

Fonte: dados secundários

Apenas um programa não solicitou o idioma inglês como conhecimento necessário, o programa das Lojas Renner, mas a grande maioria dos programas inclusive testa este conhecimento por testes *online* e entrevistas pessoais caso da Ambev, Brasken, Bunge, Vivo, Sadia, Gerdau, Votorantim, Acesita, Souza Cruz, Whirlpool, Tractebel, Basf, Elektro, Dow, MRS, Natura, Aços Villares, All, Makro, Abril, Camargo Correa, Ericson, e Saint-Gobain.

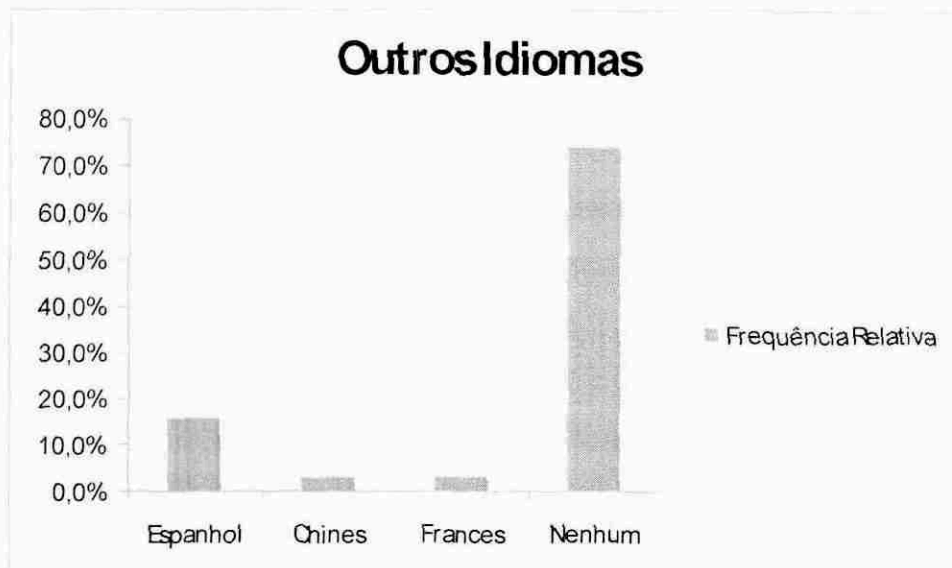


Gráfico 2 – Conhecimento de outros idiomas

Fonte: dados secundários

Conforme visualizado no gráfico 2 mais de 70% dos programas não solicitaram aos candidatos um terceiro idioma além do inglês. Entretanto dos que solicitaram um terceiro idioma (8 dos 31 programas pesquisados), 16,1% solicitaram o espanhol (Ambev, Vivo, Gerdau, Aços Villares, Makro), a Saint-Gobain indicou o idioma francês e a Aços Villares conhecimentos em Chinês.

O interesse das empresas pela língua espanhola vem crescendo com a criação do MERCOSUL e das relações empresarias com os países da America Latina. A AmBev, por exemplo, que solicitou o idioma espanhol em seu programa de *trainee*, opera em 14 países da America sendo 7 da América do Sul (Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai, Peru, Uruguai).

Já a solicitação do idioma francês pela Saint-Gobain explica-se pelo fato de apesar de estar presente no país desde 1937 é uma empresa francesa.

A Aços Villares foi a única empresa pesquisada que solicitou conhecimentos no idioma Chinês como desejável, apesar de não atuar ainda no mercado Chinês a empresa pode estar se preparando para aproveitar as oportunidades deste mercado. Segundo Silva (2007) a China é um vasto mercado praticamente inexplorado pelos empresários brasileiros, nos últimos anos as exportações brasileiras para a China geraram em torno de US\$ 1 bilhão por ano, quantia segundo ele aquém do potencial de compra e venda que oferecem o Brasil e a China.

Outro conhecimento solicitado foi informática principalmente do pacote Office. Foi requisito em aproximadamente 48% dos programas analisados como pode ser visualizado no gráfico 3.

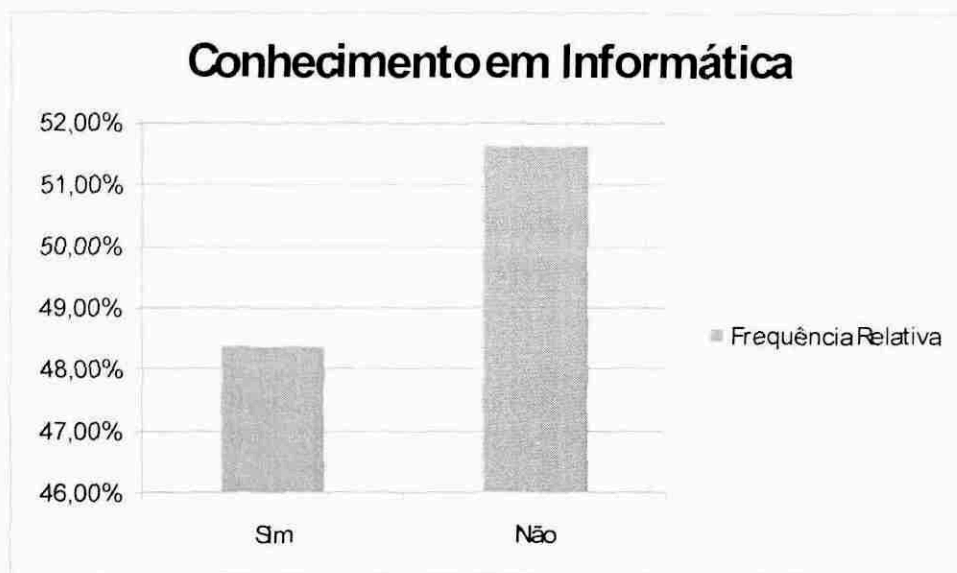


Gráfico 3 – Conhecimento em Informática

Fonte: dados secundários

Conhecimentos em informática são muito importantes para a geração de informação e compartilhamento do conhecimento, segundo TERRA (2007) os avanços na informática e nas tecnologias de comunicação estão afetando os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações. A associação na literatura entre tecnologia de informação e gestão do conhecimento está relacionada ao uso de sistemas de informação para o compartilhamento de informações ou conhecimento.

Desta forma era de se esperar que – conhecimento em informática – fosse um critério exigido pelas empresas. Era de se esperar que 100% delas incluíssem este requisito como obrigatório.

Apesar disso constatou-se nesta pesquisa que apenas 48% das empresas analisadas solicitaram tal requisito para seus candidatos. Tal resultado pode ser encarado como um conhecimento incorporado na vida de todas as pessoas, principalmente aqueles que pretendem trabalhar em uma grande corporação.

Na verdade, a informática é cada vez mais, um dos elementos fundamentais na melhoria da qualidade dos produtos, serviços e processos das organizações, além de integrar áreas, organizações e nações. Nesse contexto, é um conhecimento que não pode ser deixado de lado.

Outros conhecimentos solicitados nos programas analisados foram: *sólida formação, sólida bagagem acadêmica e conhecimentos em ferramentas de qualidade.*

Os conhecimentos identificados como requisitos para o cargo de *trainee* diferem dos apresentados no referencial teórico-empírico desta pesquisa. A pesquisa do Conselho Federal de Administração, por exemplo, citava como principais conhecimentos visão ampla das áreas do conhecimento, administração estratégica, administração financeira e orçamentária, administração de pessoal e equipe.

Na pesquisa realizada com os programas de *trainee* os principais conhecimentos solicitados foram do idioma inglês e informática.

4.4.2 Valores e Atitudes

Relembrando a teoria segundo Maximiano (2002) Atitudes são estados mentais de predisposição ou prontidão que influenciam a avaliação dos estímulos. E valores são convicções a respeito de comportamento que são certos ou errados, ou de condutas que são pessoal ou socialmente preferíveis.

Neste sentido, os indicadores para análise dessa categoria foram: comportamento ético, comprometimento, atitude empreendedora, transparência, determinação e persistência, aprendizado contínuo, abertura às mudanças, profissionalismos e solidariedade.

A maior parte das competências solicitadas pelos programas de *trainee* analisados faz parte desta categoria - valores e atitudes.

Os valores e atitudes mais citados foram ser *pró-ativo, empreendedorismo, dinâmico, flexibilidade* como pode ser visualizado na tabela 8.

Cabe salientar que os valores e atitudes identificados nos programas analisados foram agrupados, pois se subentende que o sentido das denominações

encontradas é o mesmo, além de facilitar a visualização e análise dos pontos. Assim, por exemplo, para *empreendedorismo* identificou-se: *empreendedor*, *jovem empreendedor*, *visão empreendedora*, e *capacidade empreendedora*.

Tabela 8 – Valores e Atitudes solicitados nos programas de *trainee* analisados

Valores e Atitudes	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Ser pró-ativo	12	38,7%
Empreendedorismo	10	32,2%
Dinâmico	8	25,8%
Flexibilidade	6	19,4%
Inovador	5	16,1%
Determinação	4	12,9%
iniciativa	4	12,9%
Adaptabilidade	3	9,5%
Busque novos desafios	3	9,5%
Garra	3	9,5%
Busque aprendizado contínuo	2	6,5%
Comprometimento	2	6,5%
Ética	2	6,5%
Goste de trabalhar com pessoas	2	6,5%
Interesse pela área de atuação da empresa	2	6,5%
Ousado	2	6,5%
Respeite as diferenças	2	6,5%
Orientação para mudanças	1	3,2%
Vontade de aprender e crescer	1	3,2%
Paixão por aprender	1	3,2%
Aberto novas idéias	1	3,2%
Atitude	1	3,2%
Automotivação	1	3,2%
Foco crescimento pessoal e profissional	1	3,2%
Confiável	1	3,2%
Coragem	1	3,2%
Direto	1	3,2%
Engajado	1	3,2%
Pessoa Espirituosa	1	3,2%
Participação	1	3,2%
Perfil desafiador	1	3,2%
Perfil independente	1	3,2%
Realizador	1	3,2%
Responsabilidade	1	3,2%
Flexibilidade mudança	1	3,2%
Prontidão para mudança	1	3,2%
Facilidade adaptar-se a mudanças	1	3,2%

Fonte: dados secundários

Essa categoria de análise apresentou semelhanças entre a fundamentação teórico-empírica e os resultados da pesquisa.

A pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração, citava *atitude empreendedora* como uma das principais atitudes que um profissional de Administração deve ter. Da mesma forma, tal característica é muito valorizada nos processos de *trainee* analisados, aparecendo com outras denominações (empreendedorismo, empreendedor, jovem empreendedor, visão empreendedora e capacidade empreendedora) em 32,2% dos programas analisados.

Também são pontos em comum entre a pesquisa do Conselho Federal de Administração e essa pesquisa realizada com os processos de recrutamento para programas de *trainee* as seguintes atitudes: *comprometimento* (em 6,5% dos programas analisados), *determinação* (em 9% dos programas analisados), *comportamento ético* citado na pesquisa do CFA aparece como *ética* em 6,5% dos programas analisados, *aprendizado contínuo* (em 6,5% dos programas analisados). E *abertura às mudanças* citado pelo CFA relaciona-se com algumas características encontradas na pesquisa com os processos de *trainee* como: *orientação mudança*, *flexibilidade para mudança*, *prontidão para mudança* e *facilidade de adaptar a mudanças*.

Entretanto algumas atitudes e valores importantes para o processo de recrutamento de *Trainee* não foram encontradas no referencial teórico-empírico como: *ser pró-ativo* (38,7% dos programas), *dinâmico* (25,8% dos programas), *flexibilidade* (19,4% dos programas), *inovador* (16,1% dos programas) e *iniciativa* (12,9% dos programas).

Constatou-se também que outros pontos apresentados no referencial teórico-empírico não foram citados pelos programas de *trainee* pesquisados, caso das atitudes citadas pelo professor Joel Dutra em reportagem do guia Exame e Você S/A As melhores empresas para você trabalhar 2007, o professor citou: *ser ambicioso*, *pensar a carreira fora da caixa*, *saber o que é oportunidade* e *aprender com o dia-a-dia*.

No entanto, segundo CORRÊA (2007), a investigação desenvolvida com 1508 executivos (de origem norte-americana, asiática, européia e latino-americana) com o objetivo de apresentar o perfil do líder de empresa que estará a frente dos negócios no século XXI apontou um gestor com as seguintes características:

comunicativo, aberto, inspirado, automotivado, entusiasta, hábil com a mídia, analítico, colaborador, de visão estrategista, esperto, disposto a

correr riscos, aptos a lidar com a natureza humana, com o mercado, com a multiculturalidade, fluente em línguas, humano, criativo e ético.

É possível observar que as características identificadas no perfil do profissional do terceiro milênio colidiram com o perfil exigido pelas 26 maiores empresas S.A que abriram recrutamento para programa de *trainee* em 2007, principalmente quanto as atitudes de automotivação, ética, ousado, respeite as diferenças e coragem. Além da fluência em línguas citado anteriormente nesta pesquisa.

4.4.3 Habilidades

As habilidades foram divididas nesta pesquisa em humanas, conceituais e técnicas conforme referencial teórico.

As mais solicitadas nos programas de *trainee* foram as habilidades humanas conforme tabela 9.

Salienta-se que na categoria *bom relacionamento interpessoal* foram agrupados os seguintes itens encontrados nos programas analisados: bom relacionamento interpessoal, relacionamento interpessoal e habilidade de relacionamento. E no item *trabalho em equipe* foram agrupados as seguintes características que apareceram na pesquisa realizada: trabalho em equipe, comprometido com trabalho em equipe, espírito de equipe, capacidade de trabalho em equipe e facilidade trabalho em equipe.

Estes agrupamentos foram realizados porque subentende-se que o sentido de todas as denominações é o mesmo, além de facilitar a visualização e análise dos pontos.

Tabela 9 – Habilidades Humanas exigidas nos programas de *trainee*

Habilidades Humanas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Bom Relacionamento Interpessoal	11	35,5%
Trabalho em equipe	11	35,5%
Liderança	6	19,4%
Comunicação	3	9,5%
Facilidade de atuar em parceria com diversas áreas	2	6,5%
Talento	2	6,5%
Capacidade Conciliar Interesses	1	3,2%
Catalizador de oportunidades de melhoria	1	3,2%

Fonte: dados secundários

Habilidades Humanas são as habilidades necessárias para um bom relacionamento na organização. Administradores com boas habilidades humanas se desenvolvem bem em equipes e atuam de maneira eficiente e eficaz como líderes. Segundo Chiavenato (2000, p. 3) habilidade humana “[...]consiste na capacidade e facilidade para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e liderar grupos de pessoas”, são, portanto, imprescindíveis para o bom exercício da liderança organizacional

Neste sentido, as três habilidades com maior representatividade na pesquisa realizada nos programas de *trainee*, isto é, *bom relacionamento interpessoal*, *trabalho em equipe e liderança*, também aparecem na teoria analisada com algumas diferenças. Katz fala em habilidades humanas, Bateman e Snel em habilidades interpessoais e de comunicação e Mintzberg divide, ainda, em habilidades de liderança e habilidades de relacionamento com os colegas.

Apesar da diferenciação de nomenclatura os autores referem-se a pontos relacionados com bom relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e liderança. Este parece ser o ponto em que os requisitos dos programas de *trainee* mais se aproximam da teoria.

Além disso, *relacionamento interpessoal* e *liderança* também aparecem na pesquisa do Conselho Federal de Administração, sendo indicadas pelos empregadores com 21% e 16% respectivamente.

Estas habilidades – relacionamento interpessoal e liderança - são muito importantes para atingir o objetivo de um programa de *trainee*, isto é, prover a organização de novos talentos e formar profissionais capazes de assumir função de lideranças e gerência em curto prazo.

Além destas, *comunicação* também está presentes na pesquisa do CFA como habilidade importantes para profissionais de administração e foi citada por alguns programas de *trainee* analisados. A habilidade de comunicação também é citada por Mintzberg como habilidade de processamento de informações.

A habilidade conceitual “envolve a capacidade de compreender e lidar com a complexidade de toda a organização e de usar o intelecto para formular estratégias” Katz (apud MAXIMIANO, 2002, p.66).

Neste sentido, as Habilidades Conceituais são as habilidades necessárias a todos os profissionais que atuam nas organizações. São essas habilidades que mantêm a visão da organização como um todo, influenciando diretamente no direcionamento e na gestão da empresa. Segundo Katz e Kahn (1973) a habilidade conceitual consiste na habilidade para compreender as complexidades da organização global e o ajustamento do comportamento da pessoa dentro da organização. Essa habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu departamento ou grupo imediato.

Importante salientar que as habilidades conceituais estão relacionadas com o pensamento sistêmico, raciocínio, diagnóstico da situação e a formulação de alternativas para solução dos problemas. Na medida em que o gestor ascende na carreira, ele precisa cada vez mais das habilidades conceituais, daí sua inclusão nos programas *trainees*.

Neste sentido, nos processos de recrutamento e seleção para programas de trainee das 26 maiores empresas S.A do país, as habilidades conceituais mais solicitadas foram *visão estratégica* (16,1%), *ser criativo* (9,5%), *capacidade analítica* e de *analisar dados* citados respectivamente em 9,5% e 6,5% dos programas pesquisados, como pode ser visualizado na tabela 10.

Tabela 10 - Habilidades Conceituais exigidas nos programas de *trainee*

Habilidades Conceituais	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Visão estratégica	5	16,1%
Ser Criativo	3	9,5%
Capacidade analítica	3	9,5%
Capacidade Análisar Dados	2	6,5%
Habilidade de negociação	2	6,5%
Capacidade de vender novas idéias	1	3,2%
Compartilhamento Conhecimentos	1	3,2%
Tomada de decisão	1	3,2%
Visão generalista	1	3,2%
Visão Sistêmica	1	3,2%

Fonte: dados secundários

Quando relacionadas com outras pesquisas desenvolvidas percebe-se algumas semelhanças como nas habilidades requeridas, como por exemplo,

criatividade citado na pesquisa do Conselho Federal de Administração e presente em alguns programas de *trainee*.

Outra habilidade conceitual evidenciada na pesquisa do Conselho Federal de Administração como uma das habilidades mais importantes do profissional de administração a *visão do todo* que está relacionado com *visão generalista* e *visão sistêmica* foram incluídas em alguns dos programas de *trainee* pesquisados.

A habilidade que teve maior representatividade na pesquisa, *visão estratégica* não consta em nenhum ponto do referencial teórico-empírico.

Por fim, as habilidades técnicas, segundo Katz (apud MAXIMIANO, 2002) referem-se aquelas diretamente ligadas à tarefa, às atividades do gerente, ou seja, conhecimentos e métodos necessários para o desenvolvimento das tarefas.

Estas habilidades foram as menos solicitadas pelos programas de *trainee*, visto que estes profissionais serão treinados posteriormente para assumir uma área específica a ser definida.

A principal habilidade técnica solicitada nos programas de *trainee* pesquisados foi *Foco em resultados* (citado por 35,5% dos programas) como pode ser visualizados na tabela 11.

Tabela 11 - Habilidades Técnicas exigidas nos programas de *trainee*

Habilidades Técnicas	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Foco em Resultados	11	35,5%
Antenado Munto Tecnológico	1	3,2%
Foco em planejamento	1	3,2%
Foco em processos	1	3,2%

Fonte: dados secundários

Salienta-se que na categoria *Foco em Resultados* foram agrupados os seguintes itens encontrados nos programas analisados: foco em resultados, compromisso com resultados e voltado para resultados.

Estes agrupamentos foram realizados porque subentende-se que o sentido de todas as denominações é o mesmo, além de facilitar a visualização e análise dos pontos.

Com relação às habilidades técnicas não foi encontrado nenhuma relação com o referencial teórico-empírico utilizado nesta pesquisa. A principal habilidade

técnica solicitada nos programas de *trainee* pesquisados – foco em resultados – não consta no referencial teórico-empírico utilizado nesta pesquisa.

Atribui-se esta baixa exigência de habilidades técnicas aos candidatos a *trainee* ao objetivo destes programas – formar gerentes em curto prazo – já que a medida que sobe-se a hierarquia a tendência é valorizar mais as habilidades humanas em relação as habilidades técnicas.

Percebe-se que o foco de competências para *trainees* não foi o conhecimento, mas as atitudes e habilidades dos candidatos, principalmente as habilidades humanas.

Verifica-se que no geral analisando os conhecimentos, valores e atitudes e habilidades solicitadas nos programas de *trainee* pesquisados e na teoria apresentada nesta pesquisa há muitas semelhanças entre ambos, com algumas diferenças que são próprias dos programas de *trainee* como: público recém-formado e foco no perfil pessoal dos candidatos devido aos treinamentos que receberão para assumir um cargo de gerência.

Após descritos e analisados os resultados desta pesquisa quanto as competências solicitadas nos programas de *trainee*, chegou-se ao seguinte perfil geral que as maiores empresas estão buscando: jovens talentosos, formados há até dois anos, com bons conhecimentos em inglês e informática, disponibilidade para mudanças de cidade, estado e país, disponibilidade para viagens, com espírito empreendedor, dinâmicos, pró-ativos, com bom relacionamento interpessoal, que trabalhe bem em equipe, visão estratégica, seja criativo, tenha capacidade analítica e seja focado em resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças que vem ocorrendo de forma cada vez mais rápida proporcionaram mudanças no mundo administrativo, uma nova forma de administrar, um novo perfil de mercado e de empresas.

Esta nova forma de administrar supõe profissionais mais preparados, com alto grau de informação, flexibilidade e personalidade. São profissionais capazes de acompanhar e até antecipar-se a este mundo de mudanças e inovações, capazes de entender outras realidades, culturas e idiomas.

O primeiro desafio nesta busca por talentos por parte dos empregadores é determinar as habilidades e competências necessárias para estes profissionais de administração. E por parte dos candidatos identificar e alcançar este perfil esperado.

Neste contexto de mudanças e busca por talentos surgiram os programas de *trainee*, são recrutamentos diferenciados, realizados pelas empresas, destinados a um público especial: jovens que concluíram ou estão prestes a concluir o curso superior ou, em alguns casos, a pós-graduação. O principal objetivo é preparar os novatos para atuar em cargos de média gerência, como chefia e supervisão em curto prazo. Para isso a grande maioria das empresas oferece um período de treinamento para estes jovens onde passam pelas diversas áreas da empresa com o objetivo de adquirirem rápido conhecimento da organização e visão sistêmica.

Buscando entender mais sobre este processo de seleção estabeleceu-se como objetivo de pesquisa verificar a relação entre as competências e habilidades dos profissionais de administração descritas na literatura com o perfil que as 150 maiores empresas do país exigem nos processos de recrutamento e seleção atuais para programas de *trainee* abertos de janeiro a setembro de 2007.

Foram pesquisadas 26 empresas que abriram programas de *trainee* no período designado nesta pesquisa, totalizando 31 programas visto que uma das empresas (Bunge) tem seis programas específicos para cada área.

O resultado obtido permitiu verificar que há relações entre as competências dos profissionais de administração descritas na teoria e o perfil dos programas de *trainee* analisados, mas também que há muitas diferenças.

A principal relação e semelhança entre a teoria e a pesquisa realizada foi com relação as atitudes e habilidades humanas, e as principais diferenças quanto aos conhecimentos e habilidades técnicas e conceituais.

Com relação aos conhecimentos, os mais solicitados nos programas de *trainee* pesquisados foram inglês avançado a fluente e conhecimentos em informática. Enquanto que na teoria os mais citados foram conhecimentos nas diversas áreas da administração.

As competências mais solicitadas pelos programas de *trainee* analisados estão inseridas na categoria de análise valores e atitudes. Os mais citados nos programas de *trainee* foram *ser pró-ativo, empreendedorismo, dinâmico, e flexibilidade*. As principais semelhanças encontradas foram com a pesquisa do Conselho Federal de Administração que cita *atitude empreendedora, comprometimento e determinação* que também apareceram com menor representatividade nos programas de *trainee*.

Entretanto algumas atitudes e valores importantes para o processo de recrutamento de *Trainee* não foram encontradas no referencial teórico-empírico como: *ser pró-ativo* (38,7% dos programas), *dinâmico* (25,8% dos programas) e *flexibilidade* (19,4% dos programas).

Com relação às habilidades humanas as três com maior representatividade na pesquisa realizada nos programas de *trainee* foram: *bom relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e liderança*. Ambas também aparecem na teoria analisada com algumas diferenças.

Com relação às habilidades conceituais as mais solicitadas nos programas de *trainee* foram *visão estratégica* (16,1%), *criativo* (9,5%), *capacidade analítica* e de *analisar dados* citados respectivamente em 9,5% e 6,5% dos programas pesquisados.

Quando relacionadas com outras pesquisas desenvolvidas percebe-se algumas semelhanças como nas habilidades requeridas, como por exemplo, *criatividade* citado na pesquisa do Conselho Federal de Administração e presente em alguns programas de *trainee*.

Outra habilidade conceitual evidenciada na pesquisa do Conselho Federal de Administração como uma das habilidades mais importantes do profissional de administração a *visão do todo* que está relacionado com *visão generalista* e *visão sistêmica* foram incluídas em alguns dos programas de *trainee* pesquisados.

A habilidade conceitual que teve maior representatividade na pesquisa: *visão estratégica* não apareceu em nenhum ponto do referencial teórico-empírico.

Por fim, as habilidades técnicas que foram as menos solicitadas pelos programas de *trainee* e, portanto com menor relação com a teoria.

A principal habilidade técnica solicitada nos programas de recrutamento para *trainee* pesquisados foi *Foco em resultados* (citado por 35,5% dos programas).

Os objetivos específicos deste trabalho foram: verificar a partir dos pressupostos teóricos, as habilidades e competências dos profissionais de administração; verificar quais as habilidades e competências solicitadas nos processos de recrutamento e seleção para programas de *trainee* abertos de janeiro a setembro de 2007 pelas 150 maiores empresas do país; indicar as diferenças entre a teoria e as necessidades do mercado atual; e traçar o perfil que as maiores empresas estão buscando.

Os três primeiros objetivos específicos, levantamento dos pressupostos teóricos, competências solicitadas nos processos de recrutamento para *trainees* e diferenças encontradas entre a teoria e as necessidades do mercado, já foram concluídos e explanados nos parágrafos acima.

Com relação ao último objetivo traçar o perfil que as grandes empresas estão buscando, chegou-se a seguinte conclusão levando em consideração ao que as grandes empresas estão buscando para candidatos a *trainee*: jovens talentosos, formados há até dois anos, com bons conhecimentos em inglês e informática, disponibilidade para mudanças de cidade, estado e país, disponibilidade para viagens, com espírito empreendedor, dinâmicos, pró-ativos, com bom relacionamento interpessoal, que trabalhe bem em equipe, visão estratégica, seja criativo, tenha capacidade analítica e seja focado em resultados.

5.1 Recomendações

Recomenda-se a realização de novas pesquisas que possam aprofundar o estudo, utilizando como instrumento de coleta de dados entrevistas com os responsáveis pelos programas de *trainee*.

Outra recomendação é a ampliação da amostra para que se obtenha maior representatividade nos dados analisados.

Além das recomendações acima podem ser realizadas pesquisas focadas em determinados setores, por tamanho, por região realizando um estudo mais profundo.

REFERÊNCIAS

ADEL, Ramón. **Dirigir em el siglo XXI**. Barcelona: Deusto, 2002.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERTUCCI, Janeta Lara de Oliveira, PEREIRA, Denise de Castro, CORRADI, Regina Márcia Ramirez. O perfil do profissional de Administração: as organizações com a palavra. In: ENCONTRO ANUAL DA ANAPAD, 17, 1993, Salvador. **Anais ...** Florianópolis: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração 1993. v.7, p.197-211.

BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro**. Best Seller: São Paulo, 1991.

BOTELHO, Andréa. **Exigência é maior para os trainees**. O Estado de São Paulo, p.2, 19 ago. 2007

BUNDCHEN, Edson; SILVA, Anielson Barbosa. Proposta de um Plano de Desenvolvimento de Competências Individuais Genéricas alinhado à Estratégia Empresarial. **Revista Ciência da Administração**, v.7, n.13, p.87-109, jan/jul 2005.

CARVALHO, Osni Camargo. **Avaliação do desenvolvimento de competências e habilidades: uma proposta de arquitetura de sistema de controle acadêmico para feedback de aprendizagem, em curso de graduação em administração**. Florianópolis. 170pg. Tese (doutorado), Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

CFA – **Conselho Federal de Administração**. Apresenta pesquisa sobre perfil do administrador. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br>>. Acesso em: 15 set. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3.^a ed. São Paulo, Atlas, 1995.

CORRÊA, Dalila Alves. **A Emergência de um Perfil Profissional Transformador na Administração**. Disponível em: <<http://www.angrad.org.br>>. Acesso em: 15 nov. 2007.

CONJUNTURA ECONÔMICA. As 500 Maiores Sociedades Anônimas do Brasil. Agosto de 2007, v.61.

COSTA, Sílvio, OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. Formação acadêmica e conhecimentos necessários aos executivos de recursos humanos – um estudo no nordeste do Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANAPAD, 17, 1993, Salvador. **Anais...** Florianópolis: Associação nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, v.7,p.186-196, 1993.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Pioneira, 2005.

DEFFUNE, Deise; DESPRESBITERIS, Lea. **Competências, Habilidades e Currículos de Educação Profissional: crônicas e reflexões**. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2002.

DEUS, Antonio Walter de. **Habilidades e Competências do Administrador na percepção dos empresários da região da AMPLASC**. Florianópolis. 90pg. Dissertação (Pós-Graduação em Administração), Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

DRUCKER, Peter F. **Management's New Paradigms**. Forbes Global Business & Finance. Oct. 1998.

DURANTE, Vera. **Competência é fundamental**. O Estado de São Paulo, p.5, 19 ago.2007

EXAME. O profissional ideal para as melhores. Guia Você S/A e Exame - As 150 melhores empresas para você trabalhar 2007, p.26-27, 2007.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. Lenil. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, p.183-196, 2002.

FURIATI, Antonio E.; LUZ, Talita R. **O perfil gerencial e o papel do Administrador sob o ponto de vista das organizações**. Disponível em: <<http://www.angrad.org.br>>. Acesso em: 19 set. 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2006.

HERZOG, Ana Luiza; MAUTONE, Silvana. **As melhores empresas para começar**. Disponível em: <<http://www.exame.com.br>>. Acesso em: 24 set.2007.

LAROUSSE. Dicionário da Língua Portuguesa. São Paulo: Ática, 2001.

LEBOYER, Claude Levy. **Gestión de las Competências**. Barcelona: Adiciones Gestión, 1997.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 5.ed. v.1. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MEC - **Ministério da Educação e Desportos**. Disponível em <www.mec.gov.br>. Acesso em: 24 set. 2007.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SILVA, Francisco de Lima. **Como fazer negócios com a China**. Disponível em <<http://www.camerabrasilechina.com.br>>. Acesso em: 01 nov. 2007.

SILVA, Devanildo D. **A sociedade do conhecimento: desenvolvendo um perfil para os gerentes**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br>>. Acesso em: 24 set. 2007.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial**. Disponível em <<http://www.terraforum.com.br>>. Acesso em: 01 nov. 2007.

TREVISAN, Maria Júlia. **Competências dos Gestores Administrativos e de apoio em Universidades Comunitárias**. Florianópolis, 2004. 196f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO/COORDENADORIA DO CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Proposta Curricular**. Florianópolis, 2007.

XAVIER, R. A. P. **Competências para o sucesso: como preparar-se para uma carreira executiva sólida**. São Paulo: STS, 2002.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.